# اثنتا عشرة مقدرة تنظيمية

## تقويم الأفراد أثناء العمل



بوب غارات

تعريب: د. هشام الدجاني

مكتبة العبيكان

# اثنتا عشرة مقدرة تنظيمية

## تقويم الأَفراد أثناء العمل


بوب غارات


تعريب

د. هشام الدجاني


مكتبة العبيكان

Original Title:
**The Twelve Organizotional Capabilities**
Copyright © Bob Garratt 2000
ISBN 0-00-225870-X



الرياض 11595، المملكة العربية السعودية، شمال طريق الملك فهد مع تقاطع العروبة، ص . ب . 62807
Obeikan Publishers, North King Fahd Road, P.O. Box 62807, Riyadh 11595, Saudi Arabia

الطبعة العربية الأولى **1425هـ ـ 2004م**

ISBN 9960 - 40 - 430 -7

ح مكتبة العبيكان، 1424هـ

*فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر*

غارات، بوب
اثنتا عشرة مقدرة تنظيمية: تقويم الأفراد أثناء العمل . / بوب غارات؛ هشام الدجاني . ـ
الرياض، 1424هـ
228 ص؛ 16,5 × 24 سم
ردمك: 7- 430 - 40 - 9960
1 ـ تقييم الأداء    2 ـ إدارة الأفراد
أ . الدجاني، هشام (مترجم)    ب . العنوان
ديوي 658.31    1424 / 4885

رقم الإيداع: 1424 / 4885
ردمك: 7- 430 - 40 - ISBN 9960

إلى سالي

من دون تلك الرغبة الجامحة لإكتشاف ما يدور داخل هذه المنظمات

ما كان لهذا الكتاب أن يبصر النور



# المحتوى





# مقدمة

لماذا نجد معظم المؤسَّسات غير قادرة علىٰ تحقيق هدفها بصورة فعلية وفعَّالة، مع التعاون المجدي لأولئك العاملين فيها؟ كثيراً ما تنتقد الشركات الخاصة والعامة، وهيئات القطاع العام والهيئات، شبه الرسمية الخيرية والتي لا تستهدف الربح، بسبب قصر نظرها وعدم نجاحها وافتقارها إِلىٰ الود في تقديم خدماتها وسلعها للزبائن.

تخسر كثير من المؤسَّسات، لدى إخفاقها في تحقيق التوازن ما بين الفعالية والكفاءة، قدرتها علىٰ ضبط وتطوير قدراتها التنظيميَّة، أي القدرة علىٰ جعل الأمور تسير بالطريقة التي يريدها المشرفون وكبار المدراء بالتعاون الفعَّال مع موظفيهم. ينبغي أن تملك الشركات ذات الكفاءة والفعالية القدرة الاستراتيجية علىٰ تقديم التوجيه الواضح مع التفكير الاستراتيجي المقتدر، وقابلية تنفيذ الاستراتيجيات من خلال استجابة متعاونة ومنتظمة تقود إِلىٰ اكتساب مستمر للمعرفة علىٰ المستوى العملي. ومعظم المؤسَّسات التي صادفتها لم تكن كذلك.

كثير من رؤساء الشركات أَو المدراء التنفيذيون أَو المدراء العاملون يعلنون بابتهاج عن الوقت والمال اللذين أُنفقا في تطوير هدف منظمّتهم ورؤيتها وقِيَمها، ولكنهم نادراً ما يزعجون أنفسهم بأن يتفحصوا بعناية ما تواصل به موظفوهم وفهموه والتزموا به. وبالتالي فإن من يعطون التوجيهات لا يعرفون، كما لا يستطيعون أن يقيسوا ما إذا كانت تتوفَّر لديهم الأنظمة أَو الطاقة المشتركة، لتحقيق مقاصدهم، أي باختصار ما إذا كان ثمة مقدرة

تنظيميَّة فعَّالة متوفرة. ويشكو المدراء وكبار المديرين غالباً بتخوّف من أنّهم إذا ما جذبوا رافعات الطاقة سيجدون أنهم غير معنيين.

الدوائر القصيرة في هذا السطح المشترك الدقيق ما بين الاستراتيجية وتنفيذها من شأنها أن تعيق قدرة المنظمّة علىٰ التعلُّم والتطوُّر. وإذا ما تكرّرت هذه العملية فإنها ستصبح عادة، ومثل هذه العادات تقود في النهاية إلىٰ منظمات عاجزة وانهيار مشترك. فالمنظمات العاجزة غير قادرة علىٰ التكيّف مع المتغيرات في محيطها الداخلي والخارجي. وقبل انهيارها تصبح عاجزة عن التقديم الجيد لبضائعها وخدماتها، ويبتعد عنها الزبائن، ويخفق العاملون في تركيز طاقاتهم، وتراهم يتجنّبون المخاطر ويلومون الآخرين، وتصبح الأجواء العاطفية بغيضة، ويتوقف التعلّم. وجميع هذه المسائل يمكن قياسها وهي تشكّل بمجموعها أساس الإثني عشر عنصراً لمقدرة المنظمّة.

لماذا مثل هذه الانهيارات شائعة جداً في كثير من البلدان؟ لماذا يشعر العاملون في شتى أرجاء العالم أن المؤسَّسات التي يعملون بها تتصف بكثير من الخصائص اللاتعليمية هذه؟ إن الافتقار إلىٰ أي إطار عقلاني متين وإلىٰ لغة لهذه العملية الإنسانية الأساسية لـ«التنظيم» يؤديان إلىٰ هذه المشكلة العالمية. وفي حين يفهم الموظفون التنفيذيون علىٰ نحو متزايد منطق العمل، فإنهم ما يزالون يخفقون في إدراك وجود ميدان متمم «للتنظيم». والمنطق الاقتصادي، والأنظمة العقلانية ينبغي أن تتوازن مع العمليات الاجتماعية والعاطفية قبل أن تتشكّل منظمة فعّالة ما. فكل جانب يتفاعل مع الآخر لإيجاد استجابة سلبية أو إيجابية.

يحاول هذا الكتاب أن يصور ويعالج مثل هذه المشكلات، إنه بمثابة ترياق شديد لحالة الوصف الحالي الشائع من تقليل قيمة الشيء أو تقديره الصحيح والتي تؤدي في النهاية إلىٰ انقلاب الشركات. ولدينا الآن أمثلة عديدة جداً علىٰ النتائج المدمّرة للتطبيق اللاعقلاني لمثل هذه المقاربات

اللامنطقية، والمعرقلة للعمل، في التغيير التنظيمي، والتي بُوشر الآن بتقويم الأضرار الناجمة عنها.

قبل الشروع بمثل هذا التحليل لا بدّ من التأكيد على جانبين أساسيين للتنظيم ـ الربط بين العناصر لإيجاد نظام حي. أولهما، الافتراض بوجود جانب «صعب» في أية مؤسَّسة. وفي عملية التفكير التنفيذي تعمل هذه على مستوى المنطق، والعقلانية والبنية. ويزود الجانب «الصعب» الموجهين والمدراء بمستويات معقولة من التيقن حول النتائج المحتملة لنشرهم للموارد النادرة، مما يسمح لهم بالتخطيط لتحقيق غاياتهم ومقاصدهم. كما يزودهم بمصادر للسلطة الرسمية على أولئك الذين يستخدمونهم. هذا الجانب «الصعب» يسمح بقياس **كفاءة** المؤسَّسة، من خلال النتائج المالية عادة، ويعتبر غالباً الطريقة الوحيدة لتقويم أدائها.

وثانيهما وجود جانب «رقيق» يعادل في الأهمية الجانب «الصعب»، في المؤسَّسات، والذي يشتمل على الطاقات البشرية، والعواطف والتعلّم المستمر والمُنشِّط. هذه العناصر نادراً ما يجري قياسها. إنها قابلة للقياس، ولكن معظم الموجهين والمدراء يعتبرونها غير منظورة، ولا يعون تأثيرها، وتراهم نادراً ما يقومونها على أساس منتظم ودقيق، وغالباً ما لا تعتبر مقاييس «ملائمة» لنتائج العمل. ومع هذا فإنها تؤثِّر بشكل مثير على **فعالية** المنظمة ـ القدرة الحسية الخارجية للمنظمة بزبائنها، ومموليها وحاملي أسهمها. وحتى عندما تُقوَّم هذه العناصر فإنها تعطى أولوية متدنية كثيراً عن المعايير المالية للأداء. والعناصر الاثنا عشر لمقدرة المنظمة موضوعة لتصحيح هذا الخلل في المعايير.

هذه الجوانب «الرقيقة» هي العوامل الحاسمة المفقودة لمقدرة المنظمة وأدائها على المدى القصير، والطويل. والمقدرة التنظيميَّة المطلوبة للحصول على مثل هذا الأداء لا تتوفر إلاَّ بالمراجعة النقدية المستمرة، وإعادة التوازن

ما بين الجانبين «الصعب» و«الرقيق» من جانب الموجهين وكبار المدراء، ولكن نظراً لعدم وجود لغة متفق عليها لوصف الجوانب «الرقيقة» للمؤسَّسات، وقلة الإحاطة بها، فإن معظم الموجهين والمدراء العامين مضطرون للاعتماد الزائد على الجانب المالي «الصعب». وهذا ما يترك فجوة واسعة في قدرتهم على وصف واستخدام الكفاءات التنظيميَّة. والموقف يتغير بالتدريج، مع بداية نمو اعتبار فوائد ومشكلات العمل مع الجانب الإنساني «الرقيق» المتمم للتنظيم. وفي عالم يتزايد فيه القلق والتعقيد، والفوضى الظاهرة تبدو حتى العلوم الصعبة مهتمة بفكرة «الرقة». فعندما يتحدث الفيزيائيون والرياضيون باطمئنان عن «الفرصة كقضية»، فإن حقائق نيوتن القديمة تصبح بوضوح موضع مراجعة جدية.

مثل هذه الاعتبارات تظهر أيضاً في عالم المال «الصعب» بشكل ظاهر. فالمضارب والمحسن الدولي جورج سوروس تحدثت صحيفة «فاينانشيال تايمز»[1] عن انشغاله العميق «بالجرثومة الألفية» في أجهزة الكمبيوتر، التي كان يخشى أن تؤدي إلى انحلال الأنظمة المالية، حيث قالت:

> **سلوك** لاعبي السوق شبيه بمن يسمون الأصوليين. والعوامل الإنسانية تشبه كثيراً العامل الذي يُفسد أجهزة الكومبيوتر لدى الحكومات الهشّة والوكالات، وشركات الطاقة، والمياه، والطيران والمصارف على مدى السنوات القادمة.

إن الجوانب الإنسانية «الرقيقة» هي التي تستطيع معاً أن تسبّب المشكلات، وتخلّصنا منها معاً. أما الأنظمة «الصعبة» فهي قادرة على إطاعة الأوامر فحسب.

من المؤسف أن معظم الموجهين والمدراء قد تبنّوا أولوية المنطق، وخاصة المنطق الاقتصادي، والمركز المتفوق للحقائق الصعبة واتخاذ القرار العقلاني. وهذا، بالإضافة إلى احتجاب الرؤية القريبة للعوامل الرقيقة،

وفقدان الإطار الوصفي المناسب، ما يجعل من الصعب بالنسبة لهم القبول بفكرة أن العواطف الإنسانية، إيجابيةً كانت أو سلبية، يمكن أن تُضيف، أو تُنقص، من قيمة اتخاذ القرار. ونراهم، بدلاً من ذلك، يركّزون بشدّة على الإجراءات المالية «الصعبة» قصيرة الأجل. والعواقب الإنسانية لهذه النتيجة الأخيرة، والميزانية السنوية، ترسيخ الانحدار إلى فئتين رئيستين.

الأولى أن يفتقر المدراء التنفيذيّون إلى الرؤية المتوسطة والبعيدة المدى لفهم أهمية مثل هذه القضايا الخارجيَّة كفقدان معرفة ما يريده الزبائن من جودة في البضائع أو الخدمات. فعدم التفكير في تخفيض التكلفة يُخسرك الفوائد التي يتطلبها الزبون من عرضك، وقاعدة الخبرة لدى المنظمة. والنتيجة هي فقدان متزايد للزبائن. وردّ الفعل في الوقت الضائع من جانب كثير من المدراء هو الاستمرار في الخسارة إلى نحو أكبر، وبالتالي استنزاف قاعدة الخبرة. ويحدث هذا لأن معظم المدراء ينظرون إلى ذوي الخبرة على أنهم يُكلِّفون كثيراً، بالمقارنة مع الموظفين الأصغر سناً والأقل أجراً. ومن دواعي السخرية أن ذوي الخبرة يمكن أن يبرهنوا أنهم أكثر إنتاجاً ممن هم أقل خبرة لأنهم، يميلون إلى ارتكاب أخطاء أقل، والاستمرار في العمل لفترة أطول، كما أنهم أكثر انفتاحاً للتعلّم بدلاً من اعتبار أنفسهم «مُدَرَّبين»، وأفضل في أداء الأعمال. ولكن هذا لا يتبين بسهولة إذا ما استخدم أحدهم أسلوب النقطة الجوهرية والقصيرة الأجل في تنظيم الإنفاق والكفاءة. فمثل هذا الأسلوب لا يقيس **فعالية** المؤسَّسة كما يراها الزبون. هذا ما يقرر ما إذا كانوا سيشترون بضائعك ويطلبون خدماتك أكثر من الآخرين. وبالإضافة إلى ذلك، فإن طغيان عدم التفكير في عملية الميزانية السنوية يمكن أن يدمّر تماسك المؤسَّسة، ويفسد بالتالي المجموعات البشرية التي تولد طاقتها وتنظم عملها في الوقت الصحيح.

يكوّن قياس الثغرات في «القدرات التنظيميَّة» ما بين الواقع في كل بعد، وما يحتاجه الأمر من أجل تحقيق هدفنا، طريقة بنّاءة لتجنّب النتائج

الراهنة والمستقبلية لتقليص التكلفة الواقعي والملائم. قلة من المؤسَّسات هي التي تحاول ذلك. إنها تلك التي تجد أن عليها أن تعيد التفكير بسرعة في عملياتها التنظيميَّة، المتميزة عن العمل، ثم تقدِّر بدقَّة وحساسية أكبر نتائج تجاربها المستمرة بحيث تستطيع أن تتعلم أكثر التوازن المناسب ما بين العامل «القاسي» و«الرقيق». إعادة التفكير هذه تغير معتقداتها تجاه تنظيم تعليم أَفرادها أثناء العمل. ويصبح التعليم «مقدرة تنظيميَّة» مركزية، ولن يُعتبر بعد ذلك مجرد جزء من ميزانية التدريب حول حساب الربح والخسارة خلال سنة ـ مجرد تكلفة ينبغي تخفيضها؛ بل يصبح جزءاً من استراتيجية عمل من خلال إدراجها في قاعدة أصول المنظمة، وينعكس في بيان الميزانية.

واهتمامي الحالي بكثير من المنظمّات المبدعة المعترف بـ«جودتها» ـ مثل محطة الإذاعة البريطانية BBC، التي تأخذ في رأيـي الآن منهجاً فوق عقلاني نحو التغيير التنظيمي ـ أنها تستطيع أن توجد بسرعة وبدون دراية مؤسَّسات غير قادرة. في مثل هذه المؤسَّسات تُستبعد الطاقات البشرية من الجهد الإبداعي، وتنهمك في صراع مفروض وفي بنى وعمليات تنظيمية غير ملائمة. هذه البُنى المفروضة تربح عادة علىٰ المدى القصير، ولكنّها علىٰ المدى المتوسط والطويل فإن النظام إما أن يتراجع إلىٰ حرب أهلية داخلية، أَو تتحطَّم المؤسَّسة.

ثانياً، علىٰ الصعيد الداخلي، ثمة ارتفاع ملحوظ في العمل غير المنتج لدى المؤسَّسات العاجزة؛ حيث يُهدر عادة كثير من الوقت في التغطية علىٰ الأخطاء، وإلقاء اللوم علىٰ الآخرين، وتجنّب المخاطرات، والاختفاء وراء المتاريس علىٰ أمل ألا يتعرضوا للملامة أَو يعتبروا فائضين عن الحاجة. وعلىٰ المدى المتوسط يسبّب هذا خسارة جسيمة في الإنتاجية والربح في المنظمة. هذه هي في الوقت الحاضر المظاهر السلبية وغير الجاري بحثها للجانب «الرقيق» في المؤسَّسات.

في التزامن الخارجي والداخلي للعواقب الإنسانية السلبية كليهما، ثمة فرصة كبيرة في أن تنقلب المؤسّسة، وخاصة إذا كانت تنتهج بصورة غير خطيرة «صيغة الصناعة» الراهنة، التي لا تضم عادة عدداً كبيراً من الزبائن، والموظفين، والمموِلين، ومستلمي الودائع، وأخيراً حملة الأسهم. ثم لا تلبث هذه الفرصة العالية أن تصبح حقيقة وشيكة. والسؤال الوحيد هو «متى؟».

معظم هذه المشكلات يمكن تجنّبها إذا كان الموجهون والمدراء يفهمون لا جوانب العمل في مؤسستهم فحسب، بل يفهون أيضاً الجوانب الإنسانية والاجتماعية ـ العاطفية لمؤسّستهم ـ والتوازنات الضرورية فيما بينها. عندئذ ستتوفر لهم حساسية أوفر وثقة أكبر بالنتائج **التنظيمية** لأعمالهم. فالموجهون والمدراء يكوِّنون ويحافظون عن وعي أو غير وعي، على قدرات منظمتهم، سواء أكانت إيجابية أو سلبية. إنهم يُوجِدون المناخ العاطفي الذي يعطي حياة، ومعنى، وطاقة، وفرصاً لموظفيهم تتجاوز الراتب الشهري.

ومن المؤسف أن العاطفة يغلب عليها المعنى السلبي واللاعقلاني في اللغة الإنكليزية، ولا يلتفت إليها معظم المدراء الذين يفتخرون بأنهم غير عاطفيين، وعقلانيين لا يهتمون إلاّ بالمعلومات. وهذا هراء؛ فالعواطف يمكن أن تكون سلبية وإيجابية معاً، والمشكلة تأتي من استخدام جانب واحد من العواطف عادة. ومهما كان المنطق النظري لأي منهج في العمل، فإنه يُولِّد أيضاً التزاماً عاطفياً إيجابياً من جانب أولئك المقصودين بذلك المنهج. وبالنسبة لطالب عسكري مبتدىء فإن من أشد المشاهد المؤذية لي أن يقود أفراد قوّته لا لشيء إلاّ لأنه لا يوجد أحد يضاهي قدوته المتهورة. إن الرفاقية عنصر أساسي في القيادة. وكثير من قواد اليوم يبدون سعداء في القيادة دون أن يلتفتوا إلىٰ رفاقهم. ويمكن لمعايير **المقدرة التنظيمية** أن تكشف الثغرات ما بين الطموح والواقع بوضوح مفزع.

يتصدى هذا الكتاب للفكرة السائدة، المقبولة بسهولة، والتي تفيد أن

المعايير المالية، والمنطق الصلب لا بد أن يسودا دوماً في أية مؤسسة. وإذا ما قلبنا حكمة العمل التقليدية علىٰ رأسها، أقول إن النتائج المالية الجيدة هي **نتيجة** لاتخاذ الإجراءات الصحيحة الأُخرى والمحافظة عليها. ففعالية **المنظمة**، كما يراها الزبائن، تأتي قبل الكفاءة، وليس بعدها، وكلتاهما يمكن قياسهما بالنسبة لأبعاد **المقدرة التنظيميّة** الاثني عشر. وأنا أقترح لغة مشتركة لتنظيم قدرات الأفراد بحيث يمكن مراجعة أهداف العمل وشريط التشحيم الرفيع الذي يجعل المؤسّسة مستمرة في العمل ـ وأعني به العمليات الاجتماعية ـ العاطفية الأساسية ـ بدقة وتجري مناقشتها بصراحة وجدارة من قبل جميع المعنيين. وهذا من صالح الزبائن والموظفين، والمسؤولين، والممولين، وحملة الأسهم، وأخيراً المؤسَّسة.

عند وضع هذا الكتاب استخدمت تناقضاً واضحاً؛ إذ أنني في الوقت الذي كنت أتطلع فيه إلىٰ إيجاد منظمات، تنتمي إلىٰ القرن الحادي والعشرين، أكثر فعالية، كان من الحكمة أيضاً أن ألتفت إلىٰ ما جابه امتحان الزمن، وإلىٰ النظر إلىٰ ما يعمل جيداً الآن. وعندئذ فقط يمكن للمرء أن يتنبأ **المقدرة التنظيميّة**، يضاف إليه التفكير والخبرة المعاصرة ويزيدانه اتساعاً. وفي حين أنني تجنبت ببساطة إعادة تغليف الأفكار القديمة، فإنني أعتقد أن هذه المعرفة المتراكمة تستحق إعادة التأكيد عليها وتطويرها. ومن أجل هذه الغاية رحت أنقب في أبحاثي الأكاديمية وممارستي الاستشارية العملية، وكذلك نقبت في الحكمة القديمة للعالمين الشرقي والغربي، وتحدثت إلىٰ زملائي وزبائني عبر القارات الخمس. وظهرت أنماط متميزة من التنظيم الفعّال ـ طرق من المهمات، والعمليات الاجتماعية ـ العاطفية والتعلّم، المتوازنة والمتكاملة التي تقود إلىٰ توازن أكثر صحة في الجسم والعقل والروح لدى الأفراد ومؤسساتهم معاً. هذه الأنماط تتجاوز القومية، وإن كانت الأخيرة ذات تأثير مُعدِّل علىٰ المؤسَّسات المقيدة ثقافياً. وحاولت أن أُبيّن تلك الجوانب العقلانية، والقِيَم، والسلوكيات الصحية، التي أعتقد

أنها ضرورية لإيجاد مؤسَّسات تنتمي إلىٰ القرن الحادي والعشرين أكثر حرية عاطفياً، ومع هذا أكثر انضباطاً.

المهارة والجدّة المعاصرتان لا تمنحان الحكمة للمؤسَّسة، ولكن كثيراً من الموجهين والمدراء هم الآن علىٰ درجة عالية من التخصّص بحيث يمكن أن يصبحوا فريسة سهلة للعمل الأخير، أو نمط الإدارة السائد والخارجين عن نطاق خبراتهم. وبالتركيز علىٰ بدعة معينة أو مرشد معين يستطيعون أن يعززوا عن غير تعمد «الجانب غير الظاهر» في مؤسَّستهم ويسلكون الحياة العملية. وكثيراً ما يسبب هؤلاء الاختصاصيون فقدان الرغبة لدى المنظمة في العمل بمحاولتهم حل المشكلات عن طريق إضاعة الوقت بسرعة من خلال التركيز علىٰ تخفيض التكلفة. كما أنهم قد يتعرضون في الوقت نفسه لداء الشره المرضي التنظيمي بالاحتفال بأية فكرة عمل جديدة بمجرد أن تظهر. وهم يبالغون فيها بتهور، ثم يشعرون بالخوف عندما لا يعطي الدواء السحري الجديد مفعوله المنتظر، ولهذا فهم يلقونه جانباً ويبدأون بكل شيء من جديد.

في محاولة لتجنّب التفاقم السيء لفقدان الشهية والشره المرضي مجتمعين كنت أضع في ذهني وأنا أكتب مقطعاً من الرواية الكلاسيكية الأمريكية «مظهر التناسب» لوالاس ستيفنز[2]:

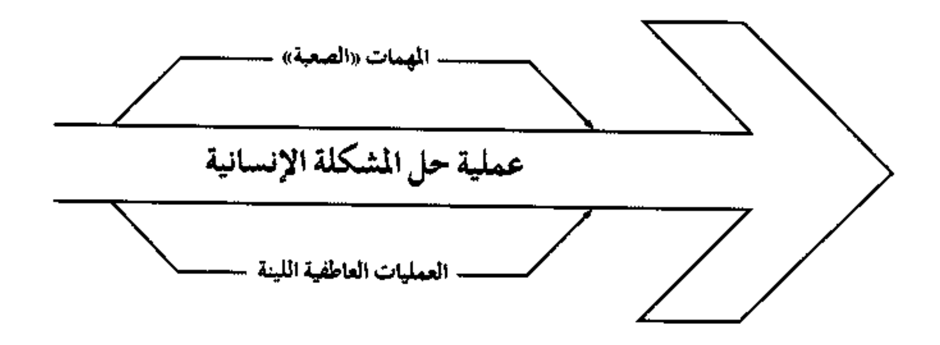
> ألفت انتباه المحلفين إلىٰ الطريقة التي تحول بها الشك إلىٰ الافتراض، والافتراض إلىٰ واقع، والواقع اتهاماً. إنه درس في كيفية عمل ذهن الخبير، الذي يستطيع الذهاب من شعور حدسي إلىٰ شهادة خطية، ومن شهادة خطية إلىٰ جُعالة في غضون دقائق. ويقول الخبير بقوة مقنعة ما هو ليس بالضرورة كذلك.

وضع هذا الكتاب في صورة سلسلة من المقالات التي يتصل بعضها ببعض. هناك بعض التداخل الذي لا بد منه. وآمل ألا يثير التكرار سخط القارىء، إذ أن كل مقالة قد كتبت في الواقع كي تُقرأ بمفردها كما هي نموذج.

الفصل الأول

# حالة معاملة المؤسَّسات بوصفها أنظمة تعليمية مُكيّفة

لماذا يصمم الموجهون والمدراء ويشغِّلون المؤسَّسات كما لو كان موظفوها لا شأن لهم؟ لماذا يعتقدون أن الأفراد يمكن أن يُعاملوا كوحدات مستنسخة، متبادلة في آلة مجردة؟ لماذا يعتقدون بعدم وجود عواقب لمعاملة البشر بهذه الطريقة؟ لماذا لا يعتمدون على قوى موردهم الأقوى والأكثر مرونة ـ ألا وهي الطاقة والقدرة التعليمية للأفراد الذين يستخدمونهم؟




الشكل (١) عملية حل المشكلة الإنسانية

نادراً ما يُدركُ أن المؤسَّسة بناء إنساني أساسي يُمكّن الأفراد من تحقيق ما هو أكثر، من خلال حل المشكلة تعاونياً، من أي فرد بمفرده. هذا الجانب «الرقيق» أو الإنساني لحل مشكلة من مشكلات المنظمة لا يمكن فصلها عن الجانب «القاسي» المعلوماتي ـ العقلاني لحل المشكلة ـ فالجانبان يتممان أحدهما الآخر.

## القواعد الأساسية للتنظيم

يتكون التنظيم من ثلاث كتل أساسيّة:

- إنجاز المهمات ـ الجانب العقلاني، الكمي، «القاسي» للمؤسَّسة.
- استخدام العمليات الاجتماعية المناسبة لتأمين الأداء الفعّال للمهمة عن طريق تحرير الطاقة العاطفية للأفراد المعنيين ـ الجانب النوعي «الرقيق» للمؤسَّسة.
- التعلّم بانتظام ودقة شديدة من النشاط الكلي ـ الجانب المُكمّل القابل للقياس للمؤسَّسة.

هذه العناصر الثلاثة المترابطة نادراً ما يجري تقديرها من جانب الموجهين والمدراء، ومع هذا فهي تشكّل قاعدة جميع المؤسَّسات الفعَّالة، لأنه بتضافر هذه العناصر الثلاثة فحسب يمكن المحافظة على استمرار نتائج العمل الطيبة. فإذا تم إنجاز الأهداف، أو تكوين قوة عمل متكاملة أو تلبية رغبات الزبائن باستبعاد العنصرين الأخيرين، يتعرض العمل للضرر على المدى البعيد.

## التدريب والتقدير

يفترض أي مراقب ذكي بالطبع أن أولئك المكلفين بتقديم التوجيه والطاقة والانضباط للمؤسَّسات هم أناس مدرّبون على توفير **القدرة التنظيميّة** بحيث تتحقّق المهمات والغايات الضرورية. ولا بد أن تكون هذه مهارتهم

الأساسية. ولكن مع الأسف إنهم عادة غير مدربين. فمعظم الموجهين والمدراء قد حصلوا، في أحسن الأحوال، علىٰ بعض الخبرة العشوائية غير المنهجية. ومثل هذه الخبرة تتألف عادة من سلسلة من التسويات ذات المستوى المتدني والأخطاء التي وقعت أثناء حياتهم العملية. وبدلاً من التعلم بشكل واع من أخطائهم، فإنّهم يكرّرون غالباً الخطأ نفسه في كل مرحلة من مراحل تاريخهم المهني.

في كثير من الحالات يكون الفعل «يعدو بسرعة» مناسباً هنا، لأن المدراء إذا لم يمتهنوا وظيفة اختصاصية واحدة أثناء حياتهم العملية فمن المتوقع أن يتنقلوا عشوائياً من مركز إلىٰ آخر دون أن يحصلوا إلاَّ القليل من التعلم. من جهة ثانية فإن الاختصاصيين وأصحاب الخبرة المهنية يكرّرون عادة تجارب تمهيدية سنة بعد أُخرى، مع قليل من المراجعة الدقيقة أَو التقدير. والألوية المعتادة هي تحريك العمل بنشاط، وتحقيق الأهداف، ووضع الميزانيات، بغضّ النظر عن النتائج بالنسبة للجانب الإِنساني للمؤسَّسة أَو الشركة.

وبالنسبة لكثير من المهندسين، والمحامين، والمحاسبين، والمصرفيين وغيرهم كانت هذه هي الغاية الوحيدة التي تدرّبوا من أجلها.

من دواعي الغرابة، أن الموجهين والمدراء، في معظم أنظمة التقييم، يبالغ في تقديرهم لتحقيقهم أهداف العمل قصيرة الأجل، ولكنهم نادراً ما يُقَدَّرون علىٰ كفاءاتهم التنظيميَّة الأُخرى. واستبداد الميزانيات السنوية يعني أن تحقيق المهمة الكمية «الصلبة» يعتبر عادة أكثر من كاف من قبل معظم المدراء والمدراء العامين. إنهم يرتاحون إلىٰ أن يجري تقويمهم وفقاً لهذا المعيار فحسب، لأنهم يعرفون كيف يلعبون هذا النمط من الألعاب السياسية الصغيرة (المايكرو ـ سياسية). وتقول الإِدارة العليا لزبائن إحدى خدمات المالية أنهم أنفقوا قراب عشرة أشهر من السنة وهم يتنازعون حول

مخصصات الميزانية، وأمضوا شهرين فقط في التركيز علىٰ تقديم الخدمات.

إن تحقيق المهمة أمر ضروري، ولكنه غير كاف في حد ذاته بالنسبة لمؤسَّسات مقتدرة بالفعل. فعواقب عدم تقدير الجوانب «الرقيقة» للتنظيم تؤثر بصورة سلبية في الكفاءتين القصيرة الأجل والطويلة الأجل لأية مؤسَّسة. نحن جميعاً نعيش النتائج اليومية في تعاملنا مع المؤسَّسة غير النشيطة، وغير المتعلمة، وغير المتكيّفة وغير الودية مع الزبائن. إن فكرة قياس الجوانب «الرقيقة» يمكن أن تولّد، في البداية، ردود فعل سلبية، وقد تبدو عملاً غير مشكور، أَو حتى مثير للأعصاب، بالنسبة للموجهين والمدراء، ولكن بدونها لن يكون لديهم مؤسَّسة مقتدرة يتولون توجيهها.

## الارتباطات الطبيعية

إذا عدنا إلىٰ معنى الكلمات فإن فعل «يُنظم» بالإنكليزية جاء من اللغة الفرنسية القديمة، ويعني ربط وتنسيق الوظائف أَو العمليات الحيوية. وقد دخلت اللغة الإنكليزية في القرن الرابع عشر مرتبطة بمفاهيم بيولوجية، وخاصة النباتات، وما يزال يكتسب نكهة بيولوجية فيما يتعلّق بالأنظمة والأشكال الحية. وفي بداية القرن التاسع عشر استخدم الفعل في التعبير عن الأنظمة ومجموعات الأفراد معاً وتطور المعنى إلىٰ: «عملية وضع في كلٍ منتظم مع الأجزاء التابعة والمرتبطة بصورة مشتركة»[3].

كثير من الناس قد فقدوا أَو لم يتوفر لديهم أبداً، معرفة أن مفهوم المنظمات يتعلّق بقوى الحياة الإنسانية، والارتباطات المنتظمة والاتكال المتبادل. يتعلّق بأنظمة معقّدة ومتكيّفة. وفي القرن العشرين كان الاتجاه السائد لدى الكتّاب والفنانين تصويرها علىٰ أنّها متضادة ـ لا إنسانية غير متكاملة، ومشتتة. وهذا لدواعي الدهشة تصور سائد تعزّز غالباً من خلال كثير من التجارب الشخصية الفاشلة، سواء من جانب الزبائن أَو من جانب المستخدمين. نحن، والمنظمات، أسوأ مثال علىٰ ذلك.

المنظمات مؤسَّسات إنسانية مهمة بشكل حاسم. إنها تضع أساس الشركات العامة والخاصة، ووكالات القطاع العام، والاتحادات غير الربحية في مجتمعاتنا. وعبارات «اتحاد» و«شركة» في حد ذاتها تذكّرنا بقوة بالحاجة الإنسانية بالتكاتف معاً من أجل دعم مشترك، وحماية، وتطوير، واعتراف. والحق أن كلمة «شركة» تعود في أصولها إلىٰ فكرة تجمع الناس لتناول الخبز، نحن ننتظم بحيث يستطيع مثل هذا التجمع أن يجعل الأَفراد يرضون حاجتين أساسيتين.

الأولى، الحاجات الاجتماعية لاستمرار النوع، والحماية، والاتحاد، والمركز، وفي المجتمعات الغربية من أجل التميز الشخصي الجوهري. وفي المجتمعات الشرقية يميل تميز العائلة أَو العمل الجماعي نحو تجاوز التميز الفردي.

والثانية، الحاجة الاقتصادية والاجتماعية لإيجاد بضائع وخدمات تكون خارج مقدرة أي شخص بمفرده علىٰ إنتاجها. وبهذه الطريقة تكونت القرى والمدن الصغيرة، والمدن، والشركات، والمؤسَّسات الدولية، والحكومات، والمنظمات التطوعية، وتنمو، وتزدهر، وتندثر في النهاية. ضمن هذه المؤسَّسات تتضافر المهمات «الصلبة» والعمليات «الرقيقة» من أجل إرضاء هذه الحاجات الاقتصادية والاجتماعية معاً. ويسمح التكاتف البشري في المنظمات بمستويات من التخصّص في العمل والراحة لا يستطيع الفرد أن يحققه لوحده.

ولما كان البشر قد نظموا أنفسهم ضمن مجموعات كبيرة عبر آلاف السنين، مما مكّنهم من بناء منشآت من الحجر، كالأهرامات، وأبنية زيمبابوي، وسور الصين العظيم، إلىٰ تحقيق الانتصارات ذات التقنية العالية الأمريكية والروسية من أجل استكشاف الفضاء، وإيجاد شبكة الإنترنيت العالمية، فمن المعقول الافتراض أننا نجحنا في ذلك. ولكننا لم ننجح.

فنحن عادة نحقّق مهماتنا علىٰ حساب الأَفراد والجماعات، بعد جهد سيء التوجيه كثيراً، ومُحبط في كثير من الأحيان.

إن الميل الطبيعي للجنس البشري نحو التجمع من أجل الفائدة المشتركة ينبغي أن يجعلنا، نظرياً، نجيد التمييز والتعامل مع عدم الكفاءة التنظيميَّة، وينبغي أن يعني أن **المقدرة التنظيميَّة** هي القيمة الأولى التي يسعى إليها قادتنا. ومن سوء الحظ أن الأمر ليس كذلك. فبدون لغة مناسبة ونماذج لوصف وقياس هذه المسائل من الصعب أن نناقش الفروق بين ما هو موجود، وما هو مطلوب؛ بمعنى تحقيق الهدف من خلال **المقدرة التنظيميَّة**: فالخصائص البشرية الطبيعية كثيراً ما تصطدم بالبُنى التنظيميَّة، والعمليّات غير المناسبة والمناخات العاطفية. وهذه تتواجد عادة بطريقة غير معروفة من قبل الموجودين في القمة، وبهذا يرغمون كثيراً من المستخدمين علىٰ الوقوع، ضد رغباتهم الصائبة، في أوضاع تُبين تكراراً أنهم لا يهتمون.

## أهمية تحسين المقدرة التنظيميَّة

### الأَفراد كمورد ثمين

إحدى أكاذيبنا الكبرى ما يرد في تقرير رئيس الشركة السنوي، والذي يفيد «إن موظفينا هم ذخرنا الأكبر». لو كان هذا صحيحاً فلماذا لا يُقدّرون مالياً. بحيث يظهر هذا في بيان الميزانية؟ في معظم المؤسَّسات يجري حساب الأَفراد علىٰ أنهم مجرد تكلفة، وليس كاستثمار سوف يكوّن، بدوره، مصدر القوة. وبالنتيجة فإن كبار المدراء، يجنحون إلىٰ معاملة الأَفراد علىٰ أنهم موضع شك اقتصادياً، وعلىٰ أنهم شيء ينبغي تخفيضه أو فصله في أية فرصة. هذا استخدام مُغرق في قصر النظر للمُدخلات الكلاسيكية الثلاثة لمعادلة العمل ـ الأرض، والعمل، ورأس المال ـ فالأَفراد وحدهم هم القادرون علىٰ التكيّف والتعلّم. إنهم مصدر القوة الوحيد الذي يستطيع توليد طاقة كافية لدفع المؤسَّسة قُدُماً، أو يجمدها. أما العنصران

الآخران فهما يقدّمان السياق فقط الذي يجري خلاله التكيّف والتعلّم.

ولحسن الحظ، ومع وصولنا إلىٰ القرن الحادي والعشرين، بدأت بعض المؤسَّسات تُضيف الطاقة الإنسانية إلىٰ **المقدرة التنظيميَّة** والفعالية بجدية، بمعاملتها كاستثمار. وهي تؤكد أن تقييمها يُعطى الأولوية القصوى كشأن الإجراءات المالية، ويجري متابعتها بانتظام ودقة. وهذه ليست ظاهرة جديدة، إذ يُبين عدد متزايد من الدراسات النتائج والتأثيرات المفيدة للمؤسسة التي تُقدّر أفرادها. ويورد كليف مورتون في كتابه «**ما وراء الطبقة العالمية**»[4] صوراً ومظاهر تفرض حججاً من أجل إعطاء الإجراءات «الرقيقة» أولوية مُكافئة لمثيلاتها «الصلبة».

- الممارسات الإدارية الجيدة تجاه الأفراد يمكن أن تعطي 20٪ من الإنتاجية وتحسين الربح بالمقارنة مع 6٪ من مجموع البحث، والتطوير، والابتكار والاستثمار الجيد.
- تعطي المحافظة علىٰ علاقات ثقة فعالة وتواصل (صوتي) ما بين المشرفين والمستخدَمين إنتاجية وأرباحاً متزايدة باستمرار.
- يتجلى ذكاء المؤسَّسات في مهمة ثقافة التعليم والتغيير ضمن المؤسَّسة، فسرعة الاستجابة تتجاوز الجودة والتكلفة والتسليم.
- الشركات «الشمولية» في كلٍ من علاقاتها الداخلية والخارجية هي أكثر ربحاً علىٰ نحو ثابت وأفضل قدرة علىٰ اتخاذ الخيارات الاستراتيجية للمستقبل.
- الشركات التي تستغل أنظمة الجودة بكاملها إلىٰ أقصى حد تبزّ السوق بأدائها بكل معنى.
- الشركات الرائدة هي تلك التي تعيش في غموض وتتعامل بكفاءة مع الأزمات.

تعززت أبحاث مورتون وتأكيداته من خلال دراسة طويلة زمنياً (1991 ـ 2001) من قبل «مدرسة لندن للاقتصاد» وجامعة شيفيلد أجريت علىٰ 100

شركة بريطانية متوسطة ذات موقع واحد[5]. وكان من بين ما توصلت إليه:

- يخفق معظم الشركات في إقامة صلة عرضية ما بين الممارسات الإدارية الجيدة ونجاح العمل. ويقرر الباحثون أن «هذا الانفصال في عقول كبار المدراء ما بين إدارة العمل وإدارة الأفراد كان يشير في معظم الأحيان إلىٰ أن الكلام الطنان حول اعتبار المستخدمين المورد الأثمن لم يكن غالباً إلاّ مجرد كلام أجوف».
- الاعتقاد بأن الرضى عن العمل يفسر 16٪ من الفروق بين الشركات والتنوّع داخلها.
- الالتزام التنظيمي يفسر ما يقارب 7٪ من الفروق بين الشركات والتنوّع داخلها.
- يرتبط اختلاف ملحوظ بنسبة 29٪ بين الشركات في الإنتاجية بثقافة المؤسَّسة، والاهتمام برفاهية المستخدمين وهما يلعبان دوراً مهماً.
- الممارسات الطيبة تجاه الموارد البشرية تفسر اختلافاً في الأرباح يصل إلىٰ 19٪، ويصل إلىٰ 18٪ في الإنتاجية مع مرور الوقت.
- ثمة ارتباط عرضي مهماً بين إدارة الأفراد الجيدة وأداء الشركة القوي والمستمر، من خلال عوامل أساسية مثل تصميم العمل، والمرونة، والمسؤولية تجاه العمل، وخاصة علىٰ مستوى العمال، وامتلاك مهارات التطوير عن طريق الانتقاء الجيد، وتتبع الجزئيات، والتدريب، والتقدير.
- كان من المدهش أن نكتشف، فيما يتعلّق بالممارسات الإدارية التي كان يعتقد سابقاً أنها تؤثّر في أداء الشركة مثل: استراتيجية العمل، والتأكيد علىٰ الجودة، واستخدام التقنية الصناعية المتقدمة، والاستثمار في الأبحاث والتنمية، أن الأبحاث والتطوير فقط هي التي تؤثر في الربحية، حيث تصل نسبتها في الاختلاف 8٪.

واستخلص المؤلفون أنه «إذا كان المدراء يرغبون في التأثير علىٰ أداء شركاتهم، فإن الميدان الأهم الذي ينبغي التركيز عليه هو إدارة الأفراد. وهذا

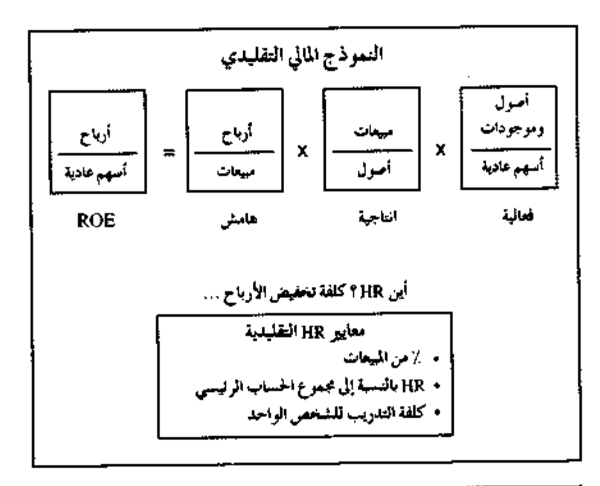
يبدو ساخراً، نظراً لأن بحثنا قد أظهر أن التركيز علىٰ إدارة الموارد البشرية هو من أكثر مجالات ممارسة الإدارة إهمالاً ضمن المؤسَّسة.

هذا الدليل القوي ينبغي أن يقود الموجهين وكبار المدراء إلىٰ أخذ الجانب الإنساني للمؤسَّسة بالاعتبار جدياً. إنه استثمار جيد بالنسبة لهم أن يتأكدوا من إعطاء إدارة الأفراد الرعاية التي تمنح لأي جانب «صلب» من جوانب المنظمة. وتحتاج الاستجابة الآتية من أنظمة «الأفراد» هذه، والتعلّم في المؤسَّسة من خلال هذا الاستثمار، إلىٰ أن تعالج بدقّة شأنها في ذلك شأن الميزانيات المالية.

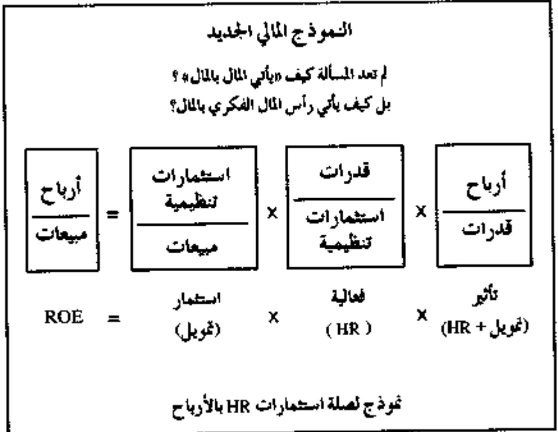
## تقويم

كيف يمكن تحقيق ذلك؟ أولاً، بأن نضمن أن «التعلم العملي» يسري علىٰ الجميع بانتظام بحيث يضمن عملية التحسين المستمر في تقديم الخدمات، وإرضاء الزبائن، والموظفين، وتحسين نوعية الإنتاج والخدمات والأنظمة الإدارية. وثانياً، ينبغي علىٰ الموجهين والمدراء أن يدرسوا بعناية وانتظام هذا «التعلّم العملي» من أجل إيجاد ركائز جديدة، علىٰ المستوى الاستراتيجي، لمؤسَّستهم ـ و«الملكية الفكرية» برمتها الناجمة عن استثمارهم، والتي يمكن أن يتأسّس عليها حق مشروع لتكوين شيء نافع أو ثمين، سوف تتجلى في النهاية في بيان الميزانية.

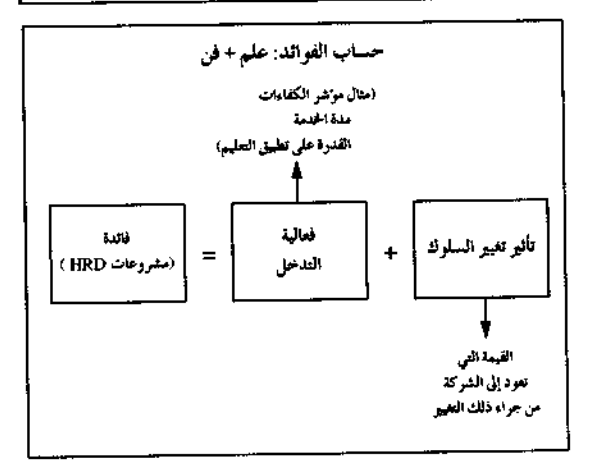
الصيغ الصالحة للاستخدام التي تجعل العمل ذا طابع عاطفي بالنسبة للبشر يجري وضعها الآن. وثمة دراسة رائعة أعدها نيغيل هابيرشون من أجل «المؤسَّسة الأوروبية لتطوير الإدارة»[6] تبحث في عائد الاستثمارات في ميدان التدريب والتطوير. وتساهم عشر شركات؛ من بينها: شركة GE، وIBM، وريبسويل، وBCH، ومجموعة الظل التي تضم شركات: كوكاكولا، وديملر بنز، وABN آرمو بانك، وGM، ولوفت هانزا، وبيريللي بالتعاون في الاستفادة من الصيغ الجديدة.



النموذج المالي التقليدي
أرباح / أسهم عادية
=
أرباح / مبيعات
x
مبيعات / أصول
x
أصول وموجودات / أسهم عادية
ROE
هامش
انتاجية
فعالية
أين HR؟ كلفة تخفيض الأرباح ...
معايير HR التقليدية
• ٪ من المبيعات
• HR بالنسبة إلى مجموع الحساب الرئيسي
• كلفة التدريب للشخص الواحد

النموذج المالي الجديد
لم تعد المسألة كيف «يأتي المال بالمال»؟
بل كيف يأتي رأس المال الفكري بالمال؟
أرباح / مبيعات
=
استثمارات تنظيمية / مبيعات
x
قدرات / استثمارات تنظيمية
x
أرباح / قدرات
ROE
=
استثمار (تمويل)
x
فعالية (HR)
x
تأثير (تمويل + HR)
نموذج لصلة استثمارات HR بالأرباح

حساب الفوائد: علم + فن
(مثال مؤشر الكفاءات
مدة الخدمة
القدرة على تطبيق التعلم)
فائدة (مشروعات HRD)
=
فعالية التدخل
+
تأثير تغيير السلوك
القيمة التي
تعود إلى الشركة
من جراء ذلك التغيير

وهي تحاول، باستخدام مواد من مؤسّسة «القرارات الشخصية الدولية» (PDI)، أن تنتقل من النموذج المالي التقليدي إلىٰ نموذج جديد يتضمن العنصر الإنساني. وبمساهمة مثل هذه الشركات القوية الآن في توقع إيجاد عودة واسعة النطاق إلىٰ الاستثمار المتواضع ذي التكلفة المنتجة، لمسألة معاملة الأفراد بوصفهم عناصر حاسمة في مؤسسة حية، فإن هذا الاستثمار بدأ يتحقق أخيراً بنشاط.

## التعليم العملي والاستراتيجي

هناك مستويان من التعليم في المنظمة: العملي والاستراتيجي، تنسقهما الهيئة التعليمية التي تقع في وسط الشكل ـ 8. والمسعى الاستراتيجي من أجل الفعالية التنظيميّة والمسعى العملي من أجل الكفاءة التنظيميّة يحتاجان باستمرار إلىٰ الترابط وإعادة التوازن من جانب المدراء والمدراء التنفيذيين. ويحتاج تعلم كيفية تحقيق كليهما في وقت واحد إلىٰ إحاطة واسعة «بالقدرة التنظيميّة».

## التعلم العملي

يحتاج كل مدير أثناء العمل اليومي، علىٰ كافة مستويات المنظمة، من المشرف حتى الرئيس، إلىٰ أن يطرح أربعة أسئلة أساسية في بداية أو نهاية كل جزء من العمل، سواء أكان ذلك يشمل نوبة، أو نهاراً، أو أسبوعاً:

1 ـ ما الذي سار علىٰ ما يرام؟

2 ـ ما الذي سار علىٰ غير ما يرام؟

3 ـ ماذا نستطيع أن نفعل حيال ذلك؟

4 ـ من ينبغي أن يعرف أيضاً؟.

قد يبدو هذا للوهلة الأولى أمراً عادياً. ولكن ليس كذلك. فمثل هذه الأسئلة «البسيطة ذهنياً» هي نظام العمل الأساسي للمدراء. إنها مهمة للغاية

نظراً لأنها تدفع الكفاءة الداخلية قُدُماً، وتركّز التفكير والجهد والأعمال نحو الاستجابة الأفضل لحاجات الزبون المتغيرة. والاستخدام المنتظم لمثل هذه التساؤلات، والأفعال التي تصدر عنها، سوف تغرس في ذهن الزبون مع مرور الوقت فكرة أن منتجاتك أَو خدماتك تعطي قيمة جيدة لقاء ما يُدفع مقابلها من مال.

وهي في مجال العمل ذات قيمة حيوية لتجنّب الوقوع ضحية «الإنتاج السلعي الروتيني». فإذا لم تكن المسؤول الجدير في ميدان عملك، فإنك ما إنْ تُصاب بداء الإنتاج السلعي الروتيني حتى تقع ضحية دورة قاسية من الانحدار لأن الزبائن لن يستطيعوا أن يُميّزوك عن أي مُزوِّد آخر، وبذا لن تستطيع المنافسة إلاّ بالبيع بأبخس الأثمان. وهكذا فإنك إذا لم تكن مسؤولاً جديراً في مجال عملك فإنّك تنحدر في طريق انهيار الشركة.

كيف يمكن أن تتناسب هذه الفكرة «الصلبة» مع فكرة إبراز أهمية الأَفراد والعواطف في المؤسَّسات؟ يوافق كثير من رجال الأعمال وجود علاقة عرَضية قوية ما بين الفكرتين. في كتاب **المحاربون من أجل العلامة التجارية**[7] توضح فيونا غيلمور Gilmore أن العلامات التجارية لها عنصران بالنسبة لهم. الأول، الفوائد الملموسة «الصلبة» التي تجعلهم يختلفون بشكل ملحوظ عن منافسيهم. وحتى في القطاعات التي تبدو روتينية السلع مثل الجينز الأزرق ومخازن السوبر ماركت، يمكن تحقيق كثير من هذه الفوائد. والثاني، الفوائد غير الملموسة «الرقيقة». وهذه تعطي الناس إحساساً إيجابياً دافئاً تجاه استخدام المنتوجات أَو الخدمة، وتكوِّن شعوراً طيباً بالتعود عليها. تقارب هذين الشعورين عند نقطة واحدة ينمي الرغبة في العلامة التجارية للمُنتج أَو الخدمة، مما يعطي مزايا اقتصادية جليّة في ذاكرة الزبون، والرغبة في دفع سعر عال، وهو شأن لا يستطيع الزبائن أنفسهم تفسيره بمنطق اقتصادي عقلاني.

ذاكرة الزبائن الجيدين عامل نجاح أساسي في العمل. فالزبائن «الجيدون» يدفعون في الوقت المحدد، ويقدرون ما تقدمه، ويدفعون ثمناً جيداً، ويبقون أوفياء، ويُخفّضون علىٰ نحو ملحوظ كلفة مبيعاتك. إنهم يسعون إليك بدل أن يحدث العكس، ولا يحتاجون إِلىٰ نفقات دعاية باهظة لإقناعهم بفوائد ما تقدمه. ونظراً لقناعتهم المسبقة هذه فإن من غير المتوقع كثيراً أن يقفزوا إِلىٰ منافسيك إِلاَّ إذا قدم هؤلاء مزايا هائلة، وحتى في مثل هذه الحالة فإن الفوائد العاطفية ستجعل من الصعب عليهم أن يبتعدوا عنك. في أحد طرفي الميزان يقف المتبضعون الذين يميزون الفرق والمزايا الدقيقة من المكان الذي يتبضعون منه دوماً، مثل سوبر ماركت تيسكو أَو سينسبوريز علىٰ سبيل المثال. وفي الطرف الثاني يقف أولئك المتعلقين بالطيران بالدرجة الأولى علىٰ متن طائرات كاثي باسيفيك أَو الخطوط الجوية البريطانية.

ذاكرة الزبائن الجيدين تتوقف بشكل حاسم علىٰ ذاكرة الموظفين الجيدين ذوي الخبرة. وليس من المدهش أن التعلّق بعلامة تجارية ما يبدأ بالضعف عندما تتناقص مستويات الخدمة، وتتلاشى الفوائد الصغيرة التي كان يتصورها الزبون، وتنفصم «الصلة العاطفية» بين الزبون والشركة، عن قصد أَو غير قصد. هذه العملية يعالجها كبار المدراء التنفيذيون بتحسين «خط القاع» وبالتالي «زيادة قيمة حملة الأسهم». يستطيع المرء أن يحسن خط القاع علىٰ المدى القصير، ولكنه لا يستطيع بالضرورة تحقيق الزيادة المتوقعة في قيمة السهم.

المشكلة الإدارية بالنسبة للمدراء والموظفين التنفيذيين هي ما إذا بالإمكان تحقيق التقليص المستمر علىٰ المدى المتوسط والطويل. هل التركيز الزائد علىٰ تخفيض التكلفة وحده يدمّر قاعدة الزبون؟ يحدث هذا إذا كان المدراء يرون أن روافع الاقتصاد الصغير للعمل ما هي إِلاَّ علاقات عملية بين الحجم، والكلفة، والسعر، ثم يشدون بشكل ثابت رافعة الكلفة علىٰ

أمل تحسين الربحية. وهذه ليست استراتيجية عمل قابلة للاستمرار، ولا تتصف بالحكمة على المدى الطويل. كما أنّها ليس أسلوباً قابلاً للاستمرار لتلقي المساهمين.

المشكلة الرئيسة بالنسبة للتاكتيك القائم على تخفيض الكلفة وحده أن يقلق الزبائن الأوفياء الذين سرعان ما يلاحظون انقطاع روابطهم العاطفية السابقة من خلال «تحسين» أو «تبسيط» مواصفات المُنتَج أو الخدمة التي كانوا يقدرونها سابقاً، والتي كانت تُميزك عن منافسيك. وهذا يتضمن عناصر مثل فقدان اللقاء وجهاً لوجه، أَو تبادل الكلام، أو قضاء وقت في المصرف، والهدايا أَو الخدمات الصغيرة في الخطوط الجوية. في غياب مثل هذه السمات سرعان ما يصبح الزبائن أكثر تقلُّباً وميلاً إلى التحوّل إلى منافسين. وهذا ما يجعل كلفة مبيعاتك ترتفع بحدّة في الوقت الذي تكافح فيه لتعمل على تخفيضها، والأسوأ من ذلك كله أن يتم هذا على حساب تكوين أعداد مهمة من الزبائن الجدد. كثير من المؤسَّسات ترتكب هذا الخطأ تكراراً. إنها تفتقر إلى أنظمة التعلم لديها والتي تمكنها من معالجة هذه المشكلة الاقتصادية الجوهرية، وأن تفهم أن الناس ـ من زبائن وموظفين ـ يهتمون بالمسألة.

إنهم مثل ملوك البوربون ـ مكروهون على عدم التعلّم وعدم النسيان ـ ولهذا فهم دون مستوى السوق. مرة أُخرى، إن سلوك التركيز على الكلفة يبرّره كثير من المدراء التنفيذيين على أن يتسبّب عن «الظلم الضروري للميزانية السنوية». ويستتبع هذا عادة «إنه فوق مستوى عملي أن أقوم بتغييرات هنا». كلا هذين المنطقين يعكس تدمير رؤية توم بيترز صاحب سلسلة فنادق الذي صاح بألم مبرح «أنها لم تكن أسوأ من أية سلسلة فنادق أُخرى». وتساءل، عن حق، أي تأثير محرض كان لهذا على الموظفين والزبائن؟ أي نمط من الارتباط العاطفي هذا؟ إن طاقم الموظفين المختار بعناية والمدرّب، والمتطوّر، والذي يتعامل وجهاً لوجه في الوقت الصحيح

مع الزبائن الفرديين، هو الطاقم الذي يُتوقع أن يكتسب زبائن جيدين. قد يكون هذا الطاقم مُكلفاً نسبياً إذا نظرنا من ناحية كلفة الفرد، ولكن من وجهة نظر جدارة التكلفة واستحقاقها فإنه استثمار أساسي.

وهكذا من الصعب أن ترى كيف يمكن أن تزيد قيمة السهم على المدى البعيد بدون رضى الزبون على المدى البعيد، ومع هذا فإن كثيراً من الشركات تتصرّف كما لو أنّه لا وجود لارتباط عرضي ما بين الاثنين. وهم يجادلون بأن تحسين خط القاعدة، حتى على فترات، ربعية، قصيرة بصورة غير واقعية، طلب لا يمكن انتهاكه من جانب حملة الأسهم، وخاصة مدراء الصندوق الذين سوف يبيعون أسهمهم على الفور إذا لم يتحقَّق ذلك. هذا غير صحيح. إذْ تُبيّن إحصاءات «الاتحاد الوطني لصناديق التقاعد» أن مدراء الصندوق في بريطانيا يميلون إلى المحافظة على أسهمهم لمدة سبع سنوات وسطياً. إنهم يميلون إلى المقايضة في الهامش. من يحاول أن يستغفل الآخر هنا؟ الأصح أن نقول إن اتباع قاعدة ضيقة الأفق، والتقليص بدون تحليل دقيق لآثاره الكلية يسبّب الانحدار، كما أن قطع الصلات العاطفية يشير إلى أن الزبائن الأوفياء، يغادرون بحثاً عن شيء أفضل قليلاً من عرض تخفيض الكلفة. وإذا كانت المؤسَّسة تفتقر إلى مقدرة تنظيمية ملائمة لمواجهة ذلك فإنها سرعان ما ستجد نفسها في مشكلة حقيقية.

يوضح أرنولد كرانسدورف، في كتابه **فقدان الذاكرة المشترك**[8] فكرة «الذاكرة التنظيميَّة» وهو يناقش بأن مع وجود سوق عمالة مرن على نحو متزايد يحل محل طاقة العمالة بكاملها في بعض المنظمات كل خمس سنوات، تخسر المنظمات خبرتها بأسرع مما تستطيع استبدالها. فذاكرة المنظمة تتألّف من المعرفة والمواقف والمهارات المتراكمة من خبرات فريدة للأفراد الذين يعملون في المنظمة في أي وقت. إنها أحد آثار استثمار المنظمة في الأصول الفكرية، ومفتاح مرونتها. وإذا كان لدى منظمة ما القدرة على تجاوز مثل هذه الذاكرة الجماعية، عندئذ سيكون لديها ميزة

تنافسية كبيرة، وبدون هذه القدرة لا تستطيع المنظمة الاستفادة من خبراتها وإدراك الأمور بعد وقوعها. وهذا ما يساعد علىٰ تفسير لماذا يصعب تنفيذ كثير من خطط تحسين الإنتاجية ـ تعليم الأَفراد لا يمكن أن يُنظِّم باستمرار ويتحوّل إلىٰ «مقدرة تنظيميَّة».

## التعلُّم الاستراتيجي

إذا كان «التعليم العملي» يؤثّر مباشرة في حساب الربح والخسارة، فإن «التعليم الاستراتيجي» يؤثّر في بيان الميزانية. إنه يتطلب من المدراء أن يحلّقوا بطائرة «هيلوكوبتر فكرية» فوق المشكلات اليومية، ويبحثوا عن الأنظمة التي تغيّر البيئة الخارجية مما يسمح لهم أن يفهموا الضغوط التنافسية المتغيرة، ويضمنوا أن تتوفّر لديهم «القدرات التنظيميَّة» لمعالجتها، وتكوين مصادر قوة جديدة، وخاصة حقوق الملكية الفكرية التي ستنعكس علىٰ الميزانية.

الأَفراد يتعلمون كل يوم في حياتهم وعملهم في البيئة الخارجية التي تحيط بمؤسَّستهم، وهذا التعلم ينشط مجلس الإِدارة في سعيه إِلىٰ اكتساب الفعالية التنظيميَّة. ومن المؤسف أن هذا الاستثمار في العمل لا يلقى الاهتمام الكافي. ولا تدخل الحاجة إِلىٰ التعلُّم علىٰ المستوى الاستراتيجي في مواصفات العمل وأنظمة تقويم المدراء وكبار الموظفين الإِداريين، ولا ينفق هؤلاء وقتاً في التفكير ملياً في القدرات التنظيميَّة والذاكرة التنظيميَّة، التي تنشأ عن النتائج.

والأسوأ من ذلك أنهم غالباً ما يكوِّنون مناخاً عاطفياً في مؤسَّسة لا يشارك أفرادها في التعلّم إما لأن المعلومات الاستراتيجية تمنحهم قوة تنظيميَّة، أَو لأنهم يخشون من ارتكاب خطأ ما. عندئذٍ تنقطع خطوط التواصل، وتتحوّل الطاقة إِلىٰ إخفاء الخطأ. ولا يبوح الأَفراد بما يدور في رؤوسهم حتى لو كانوا يعرفون الغلط. وفي أسوأ الأفعال يمكن أن يتسمم

الجو العاطفي بحيث يعتاد الأفراد على الكذب دوماً، وتسود «الطاعة الخبيثة» ـ أي يطيع الأفراد الأوامر ظاهرياً حتى وهم يعلمون أنه ستحدث نتائج وخيمة. وعندما يجري هذا، كما يحدث غالباً، أثناء تنفيذ الاستراتيجيات، تقع المؤسَّسة في متاعب.

وقعت على مثال جيد للمناخ العاطفي السلبي في زيمبابوي مؤخراً، حيث وضع نظام بسيط في مخبز ضخم لمنع احتراق عدد كبير من الأرغفة نتيجة إهمال. طُلب من العامل أن يراقب الخبز، ووضعت له رافعة كي يجذبها إذا وجد الخبز يحترق. ولكن المشرف عليه أخبره أيضاً ألا يستخدم الرافعة أبداً بدون مشورته. وكثيراً ما كان الخبز يوشك على الاحتراق، ولكن لما كان المشرف نادراً ما يتواجد، فإن العامل لم يكن يجذب الرافعة، ويترك الخبز يحترق. وظلت نسبة التلف عالية رغم النية المعلنة بتخفيضها.

إنها مسؤولية المدراء وكبار الموظفين الإداريين أن يكوّنوا ويحافظوا على مناخ إيجابي من أجل التعلُّم المستمر في مؤسَّستهم. وعليهم واجب أهم وهو أن يوفّروا ويحموا موجودات المؤسَّسة. وإذا كانوا يرتاحون غالباً بالتعامل مع تلك الموجودات مثل الملكية، والأرباح المكتسبة وودائع حملة الأسهم.. إلخ، فإن فكرة نتائج التعلُّم وتوليد الملكية الفكرية، إذا ما أُضيفا إلى بيان الميزانية، يمكن أن تهزهم.

مع تزايد سرة التغيير في المحيط الخارجي، فإن المصدر الوحيد الذي يضمن أن يكون معدل التعلُّم يساوي أو يزيد على معدل التغيّر هو الموظفون لديك ـ هو مقدرتك التنظيميّة.

## الملكيَّة الفكريَّة

أؤكد ثانية على أن التعلُّم ليس مجرد مسألة عملية تتعلّق بالأعمال اليومية للمؤسَّسة. إنه يرتبط أيضاً بإيجاد «أصول معرفية» وحمايتها. يقول ماكس بويسوت Boisot في كتابه **«الأصول المعرفية: ضمان المزية التنافسية**

**في اقتصاد المعلومات»**[9]:

الطريقة أكثر تحدياً مما يُفترض نظراً لوجود ميل طبيعي إلىٰ استيعاب ما هو مجهول. السيارات الأولى، علىٰ سبيل المثال، كانت تعرف علىٰ أنها «عربات بلا أحصنة». ومن أجل أن يعرفوا كان عليهم أن يختبروا العربة التي يجرها الحصان أولاً. وهذا هو شأن السلع المعلوماتية. من أجل أن تُقبل بهذا الوصف لا بد أن يكون لها مظهر السلعة المادية. ولكن النظر والشعور بالأصول المعرفية هو أبعد ما يكون، مع الأسف، عن أن يكون مادياً.

إن الإخفاق في استيعاب طبيعة الأصول المعرفية بشكل جيد يُجبر الشركات ـ والاقتصاد كله حقاً ـ علىٰ أن تخوض معارك الغد التنافسية بأسلحة الأمس وأساليبه البالية.

أحد الأساليب المتبعة في استخدام قدرة التعلُم الاستراتيجي هو القيام بأعمال تدقيق منتظمة في المؤسَّسة كل بضعة أشهر لتفحص ما تم تطويره مؤخراً من أفكار أَو أنظمة أَو منتجات، أَو خدمات والتي يمكن إيجاد ملكيَّة فكريَّة لها. وقد حدَّدت البنية الأساسية للملكيَّة الفكريَّة بوضوح من قِبل «منظمة التجارة العالمية» عام 1955، والتي تشمل:

براءة الاختراع.

حق النشر.

التصميم المسجل.

العلامة التجارية.

العلامة الخدمية.

وفي بعض البلدان يمكن إضافة الأسرار التجارية والملكيَّة المعنوية.

جميع هذه الأصول يمكن تقويمها وإدراجها في بيان الميزانية. ونحن

لا نتحدَّث عن أرقام صغيرة هنا. جميع الصناعات تقوم عليها ـ فالصناعات الصيدلانية تحتاج إلىٰ براءات الاختراع. وبرمجيات الحاسوب (الكومبيوتر) تحتاج إلىٰ البحث عن حق النشر، بل حتى براءة الاختراع كما جرى في بعض الحالات في الولايات المتحدة. والنهوض المتتالي لشركة «مايكروسوفت» حتى أصبحت شركة عالمية مهيمنة لهو مثال واضح علىٰ هذا. ولدى بيل غيتس حقوق برمجيات (سوفت وير) قدرت قيمتها بـ11,56 مليار دولار في عام 1998. ولدى هانز راوسينغ، مخترع ومطور رسوم (كارتون) تيترا باك مجموعة من الأصول (الموجودات) تقدّر بحوالي 3 مليار جنيه إسترليني. ويستطيع أي ناشر للبرمجيات أَو الكتب أَو الموسيقى أن يحقّق ثروة، كما يستطيع ذلك أيضاً المهندسون والمهندسون الإنشائيون، والمحامون وأبطال الرياضة والأفلام.

ويشتري الأخيرون علىٰ نحو متزايد حقوق أفلامهم ويستخدمون حقوق الملكيّة الفكريّة لزيادة استثماراتهم في مشروعات أُخرى. وقد جمع ديفيد بودي مؤخراً 35 مليون جنيه إسترليني باستخدام حقوقه من حافظته الموسيقية، وتبعته نيكول كيدمان باستراتيجية مشابهة بشرائها حقوق فيلم (In the Cut). وهناك شراء حقوق يرتبط بالنجاح، وخاصة في ميدان كرة القدم. ويحقّق فريق أرسينال، كشأن كثير من نوادي القمة، أرباحاً كبيرة من بيع قمصانه وأشياء تذكارية. ويحاول جاك فيلينيوف، بطل سباق «الفورمولا 1» تسجيل صورته كعلامة تجارية في مشروع تجاري عالمي لبيع السلع.

قد يبدو هذا كعالم جديد مجنون بالنسبة لكثير من المدراء، ولكنه يعكس حقيقة أنه في حين كان رأس مال «الأصول المادية الملموسة» للعالم القديم يميل إلىٰ التركيز علىٰ الأشياء «الصلبة»، معزّزاً بذلك مفهوم أن الأَفراد تابعين للآلات، نجد، في عالم «الأصول غير الملموسة» للملكيَّة الفكريَّة، المقاربة «الرقيقة» أساسية، لأن الأَفراد هم أدواتها علىٰ نحو متزايد.

هذه نقطة أساسية. إن المواقف الجديدة، المعرفة والخبرات التي يحتاجها المدراء لمواكبة العمل ونموه في الصناعات الجديدة ذات المعرفة المكثفة تكمن في الكفاءات «الرقيقة» لتكوين المهمات والمناخ العاطفي الذي يُطلق ثم يستخدم التعلم التنظيمي. هذا يعني إطلاق الأفراد الذين استثمرت معرفتهم، ومواقفهم، وخبرتهم التي تقود إلىٰ المعرفة والتي تكوِّن بدورها إلىٰ إيجاد براءات الاختراع والتصاميم المسجلة، وتحرّر الإبداع والخيال والابتكار وهي ما تكوِّن حقوق النشر، وتحرير العقل التسويقي الاستثماري الذي يُوجد العلامات التجارية والعلامات الخدمية. هذه «استراتيجية تعليمية» حقيقية.

الفصل الثاني

# عقبات أمام تكوين منظمات قادرة

العقبة الكبرى أمام تكوين منظَّمات قادرة الاعتقاد الراسخ لدى كثير من المدراء والإداريين والموظفين بأن المنظَّمات، بالتعريف، لا بدّ أن تكون آلية، لاإنسانية، قذرة ومتوحشة إذا كانت تريد أن تكون كفؤة. هذه القاعدة الخفية غالباً ما نجدها في تعليمات المحاسبة والإدارة، سراً أو علانية. والتحدي، بمعنى تطوير «المقدرة التنظيميّة»، هو تغيير هذه القاعدة والاعتراف بأن المنظَّمات ما هي إلاّ مؤسَّسات **إنسانية** أساسية ـ شبكات من الأفراد يعملون من أجل هدف مشترك، من خلال أنظمة وثقافة ساهم الجميع في تكوينها، ومستمرة في التطوّر. وإذا تحقّق هذا عندئذٍ حتى البيروقراطية سيكون لها موقعها الصحيح كخيار في سلسلة المؤسَّسات الإنسانية. ومن المؤسف أننا لا نجد إلاّ صيغة سلبية عاطفياً من البيروقراطية غالباً كخيار وحيد.

### البيروقراطية المناسبة

جميع المنظَّمات هي، جزئياً، استجابة إنسانية للشك. لقد كان من بين الانتصارات الاجتماعية للقرن العشرين الدموي والمضطرب تخفيف الكثير من

الشك من خلال تطوير بيروقراطيات تنظيميَّة واسعة. وقد مكّنت هذه أعداداً غفيرة من الناس من العمل ضمن قواعد محدّدة بدقّة لما يستطيعون وما لا يستطيعون فعله لإدارة مؤسَّسات ضخمة واتخاذ قرارات ثابتة وثمة عقوبات صارمة في هذه البيروقراطيات إذا خرجت عن مستويات صلاحية عملك، وآليات مُحكمة لتحريك خيارات صعبة تتجاوز كل مستوى أعلىٰ وصولاً إلىٰ نقطة القرار النهائي. مثل هذه البيروقراطيات قد ساعدت علىٰ تقليص الفوضى في كثير من المجتمعات عن طريق توفير الاستقرار والطمأنينة ـ بثمن. والبيروقراطيات يمكن أن تكون غير مرنة إلىٰ حد كبير، وكانت موضع ضغوط سيئة متزايدة في الأزمان المتغيرة سريعاً.

بيد أنه عندما تكون درجة عالية من التيقن والمراقبة والدقة مطلوبة في إجراءات العمل، كأن يكون العمل في القسم الهندسي لشركة طيران، أو غرفة المراقبة في محطة للطاقة النووية، أو غرفة العمليات في مستشفى فإن البيروقراطية تكون ضرورة. وقد يفكّر القرّاء في أمثلة من الأفلام واسعة الانتشار، مثل الطائرة، وأسرة سيمبسون، وماش MASH لدحض وجهة نظري. أنا أعارض هذه الفكرة التي تفيد أن التناقض الشديد بين تجربتنا ومطامحنا، وفوضى هذه الانتقادات هي تعطي كلاً منها المزاح الساخر. نحن نعرف ما ينبغي فعله ولدينا سخرية مرعبة تجاه السلوكيات الغريبة الناتجة. إنها مضحكة جداً. ولكنها مع هذا تعزز الصورة السلبية الساخرة للمنظّمات الرسمية في ذهن العامة.

من المؤسف أن البيروقراطيات الآن نمطية الطابع غالباً مثل آلات لا عقل لها ولا قلب، خالية من العاطفة، والعدالة، أو حتى الأمل لأولئك العاملين فيها، ولكنها مجرد واحدة من سلسلة من الأشكال التنظيمية ـ من إمبراطورية روبرت ماكسويل إلىٰ محلات رامبول الشعبية ـ حيث يستطيع المدراء والموجِّهون أن يختاروا ما يلائمهم. لماذا يتعلّق كثير من الناس بالنمط الذي عفا عليه الزمن والذي يفيد بوجود نمط تنظيمي شكلي واحد،

وهو البيروقراطية، وأن جميع البيروقراطيات سيئة؟

## عقد الاستخدام علىٰ طريقة فاوست

ثمة جواب بسيط وهو أنه في العالم المعاصر للعمل يعتقد كثيرون أنه من أجل البقاء عليهم أن يطيعوا الأوامر من جهاز بيروقراطي مجهول، بغضّ النظر عن النتائج. وهكذا يُخضع كثيرون مبادئهم وقِيَمهم وسلوكهم بطاعة أوامر مشكوك بها. سيقول الساخرون إن هذا جانب من الوضع الإنساني. وسيستشهد الأكثر أكاديمية منهم بدراسات ميلغرام الكلاسيكية[10] عن «الخضوع» لدعم مطالبهم ـ الغالبية الغالبة من الناس عندما تواجه صاحب سلطة يعطي أوامر غير قانونية بطريقة فظة ومبطنة بالتهديد، سوف تخضع تلك الأوامر، بدون اعتبار للضغط الشخصي الذي يتعرض له الفرد.

هذا أمر يضر بالمجتمع. الأَفراد سوف يتساءلون عن الأوامر المشكوك بها إذا كان الجو العاطفي للمؤسَّسة يشجع علىٰ المراجعة الانتقادية البنَّاءة ما بين أَفراد وأَفراد، ولكن هذا أقل حدوثاً كما هو متوقع، إذا كان لديهم نمط بيروقراطي مجرد واحد في قاموس مفردات البنية التنظيميَّة والمقدرة. مقاربة «الناري الواحد» هذه في التنظيم غير فعَّالة في عالم سريع التغيّر، ومع هذا فقد أظهرت مساندة قانونية واضحة علىٰ مر القرنين الماضيين من خلال الاستخدام الواسع لعقود العمل الشخصية. فالغالبية العظمى منا تقدم نفسها إلىٰ مؤسَّسة ما تدفع لنا مقابل تقديم عملنا ومهاراتنا ومعرفتنا في مقدار محدد من الوقت كل أسبوع. وليس هناك خطأ ما في عملية التعاقد من أجل العمل، فمجتمعنا قائم عليها بالفعل، وعلىٰ الرغم من التوجهات الحالية نحو إعادة تحديد عقود الخدمة وجعلها أصغر وأكثر انتشاراً وأقل تكلفة، ما يزال عقد الاستخدام بالدوام الكامل هو الغالب في العالم كلّه. ولا يعني الكثير أن العقود المدفوعة الأجر بالدوام الكامل فقد انخفضت في إنكلترة عام 1998 لتشمل 39٪ فقط من السكان العاملين، وما يزال مستمراً في التناقص.

ولما بات عالم العمل أقل قابلية للتنبؤ فإن المدراء والموجّهين يمكن أن يدفعوا العاملين بسهولة إلىٰ التخلي عن مطامحهم لتحقيق مستويات أعلىٰ من المراكز والتقدير في مؤسَّساتهم، والانزلاق إلىٰ الخوف واليأس والحاجة إلىٰ الحماية بأي ثمن. وهم يعتقدون خطأً أن القيام بأي شيء تطلبه المؤسَّسة منهم سوف يضمن حمايتها المستمرة لهم ولأسرهم. هذا دفاع «كنت أطيع الأوامر فحسب». علىٰ المدى القصير يمكن للمدراء أن يفعلوا هذا كي يظهروا بأنهم عقلانيين تماماً. أما علىٰ المدى المتوسط والطويل فإنه سرطاني بالنسبة لتفكير المؤسَّسة السليم، والتعلّم والسلوك. إذا كان الأَفراد لا يُراجعون بالنقد ما يحدث، ويقولون ما يدور في أذهانهم، ويشاركون في التعلّم، فإن المشكلات سوف تتفاقم عندئذ. وهذه هي الظروف التي تؤدي حتماً إلىٰ الانحدار.

ثمة جوانب خفية لدى أية مؤسَّسة حيث لا صلة للسلوكيات الحقيقية بالقِيَم المعتنقة. نادراً ما يُطلب من الأَفراد أن يتبنّوا قِيَماً وتصرفات وحشية حقاً، نظراً لأن تآكل القِيَم الشخصية والجماعية أكثر حدوثاً. ويكوّن هذا أزمة اعتيادية بالنسبة للفرد في المؤسَّسة ـ كيف تحافظ علىٰ سلامتك الشخصية في حين أن مطالب المؤسسة تجري في الاتجاه المعاكس لها؟ كيف تحقّق توازناً بين قطبي هذه المعضلة القديمة الجذور؟ فمن جهة نجد مطالب المنظمة تتراوح ما بين مكافآت الطاعة العمياء وعواقب عدم الطاعة. ومن جهة ثانية هناك مسألة ما يسمح لك ضميرك بأن تفعل. فالأَفراد لديهم معتقدات وقِيَم وسلوكيات تجعلهم متعقلين وأصحاء وقادرين علىٰ الانسجام مع أنفسهم. وتطالب المؤسَّسات، غير المتأثرة بالمشاعر الشخصية، باستمرار بإنجاز المهمة «الصلبة» فحسب مع انحسار مستمر للعمليات الاجتماعية ـ العاطفية «الرقيقة»، مما يكوّن عامل الضغط والتوتر لدى الأَفراد وبين مجموعات العمل. وغالباً ما يبرّر الفرد لنفسه ذلك قائلاً «حسناً، أنا لا أوافق علىٰ هذا، ولكنني سأقوم به هذه المرة فقط لأحمي نفسي»، ويتفاقم هذا

الموقف حتى يصبح عادة مزعجة تصل إلىٰ حد الأزمة بحيث يفقد العاملون إحساسهم الاجتماعي وإنسانيتهم.

عندما تغيب العملية الاجتماعية لا يتم الإنجاز المجدي للعمل، وهذا ما يؤدي في النهاية إلىٰ انهيار المؤسَّسة. ويتجلى لنا المثال الواضح علىٰ ذلك من خلال ما يُعرف جيداً باسم «تناقض أبيلين». إذ تجد مجموعة ما تتخذ قراراً إذا ما سألتها عنه لاحقاً ترى أن كل فرد يشعر، أو يعرف، أنه قرار خاطىء، ولكن بسبب فقدان التواصل الاجتماعي الكافي بين أفراد المجموعة فإنها لا تجرؤ علىٰ المراجعة النقدية أو النقاش.

نحتاج إلىٰ أن نتبين أن عقد الاستخدام له جانب اقتصادي/ قانوني وجانب عاطفي أيضاً. نعم نحن نريد العمل، ونريد مكافآت وضمانات الخدمة، ولكن هناك ما هو أكثر من ذلك ـ المؤسَّسة **تشتريني** أيضاً وتشتري كل ما أناضل من أجله وهذا العنصر الأخير نادراً ما يُناقش خلال اختيار أو تحديد مراحل العمل، أو يجري أخذه بعين الاعتبار أثناء التقويم الدوري. ومع هذا فإن أساس تكليف المستخدم بالعمل أو ضمه إلىٰ إحدى الفرق العاملة، وخاصة من أجل بناء علاقات عمل سليمة. وينبغي علىٰ كل مدير عمل أن يقوم بهذا. وما لم يتحقق هذا سيكون من العسير علىٰ الفرد حقاً أن يكون مؤهلاً في عمله الخاص.

بعض المؤسَّسات ذات التفكير البعيد آخذة بالاعتراف بأن عقد الاستخدام القديم هو عقد علىٰ طريقة «فاوست»، حيث يقدم الأفراد أرواحهم في مقابل أن يضمنوا عملاً مدى الحياة. وباتت هذه المؤسَّسات تعرف أنها لم يعد بوسعها تقديم ذلك. انصرمت الأيام التي كان فيها مصرف عالمي يختار موظفين العالميين في سن الحادية والعشرين ويحيلهم علىٰ التقاعد في سن الثانية والخمسين، أغنياء ومرهقين ذهنياً وجسدياً. وخلال تلك السنوات كانوا يعملون عند الطلب في أية ساعة دواماً كاملاً في أي

مكان يختار المصرف أن يرسلهم إليه. وبعد انتقالهم كانت عائلاتهم تلتحق بهم في أسرع وقت بدون اعتراض.

العرض الذي بوشر بتقديمه مؤخراً، وخاصة في الشركات ذات «العامل المتعلم»، مثل شركات الإعلام المتعددة، وشركات الاستشارات، والمصارف الاستثمارية، وحتى مصارف التجزئة الآن، هو فكرة عقد استخدام «يضمن **قابلية الاستخدام**». ويوضح العقد الجانب «الصلب» من المهمات التي ينبغي تنفيذها، والراتب الأساسي، وساعات العمل، والشروط.. إلخ، ولكنه يتضمن أيضاً بصدق الجانب «الرقيق»، مما يضمن، طوال فترة الاستخدام قصيرة الأجل، والتي تمتد عادة من سنتين إلىٰ أربع سنوات يتم خلالها الحصول علىٰ المكاسب الاعتيادية، فإن الجانب العاطفي من العقد يحفزهم علىٰ البقاء فترة أطول ويعد بتقديم التدريب الكافي والتطوير الشخصي، بحيث تتوفَّر لدى الفرد فرصة كبيرة لاكتساب قابلية الاستخدام في سوق العمالة الأوسع. وهذا ما تأكد من خلال التقويم الدوري الدقيق ما بين الفرد ورؤسائه. وتبشر العلائم الأولى بجدارة عالية لهذه الطريقة في التوظيف، وباكتساب موظفين علىٰ درجة عالية من التأهيل، وضمان التزامهم حتى لحظة انتهاء خدمتهم.

يولد الإخفاق الواسع الانتشار في فهم الجوانب الاجتماعية ـ العاطفية في عقود الاستخدام عقبتين أساسيتين أمام «القدرة التنظيميَّة». الأولى، أعداد غفيرة من الطاقة البشرية، وكثير من الخبرات والإبداع والطاقة تُهدرها المنظمات عندما يكون التوازن العاطفي لعقد الاستخدام مضطرباً ـ عندما يكون «مفهوم المساواة» لدى المستخدم مفقوداً. ويفقد الأَفراد حوافزهم، ويميلون إِلىٰ ارتكاب الأخطاء أَو عدم اتباع التعليمات، أَو الوقوع فريسة «الطاعة العمياء»، والأسوأ من ذلك تخريب المؤسَّسة. والعقبة الثانية، الافتراض الضمني بأن عقد الاستخدام هو مجرد عقد اقتصادي يفيد بأن العاملين بحكم تعاقدهم عليهم أن يفقدوا جلَّ صفاتهم الإِنسانية المتفردة،

وينتقصوا من قيمة مشاعرهم وتعلّمهم. إنهم مضطرّون إلىٰ أن يصبحوا جزءاً مجرداً من العواطف من مجموعة مجردة من العواطف.

كلتا العقبتين أساس فكري خاطىء بالنسبة للمؤسَّسات والأَفراد. إنهما تسمحان للأَفراد في موقع السلطة بالتركيز المنفرد، بدون مراجعة نقدية، علىٰ الإنجاز «الصلب» للعمل بأية وسيلة يرونها مناسبة، علىٰ حساب العملية الاجتماعية «الرقيقة»، وبهذا يتحقق تماسك الجميع. وهذا ما يقف حجر عثرة في وجه التعلّم في المؤسَّسة ويصرف الأنظار عن التعلّم التعاوني، وتعلم الأَفراد لوم الآخرين والنجاة بأنفسهم.

## مفردات التنظيم

ليس لدي الرغبة في أن أجرب وأعود إلىٰ رومانسية العصر الأركادي، حيث كان الناس يتجمعون بشكل طبيعي حول دولة مستقرة، جماعات فلاحية في صفوف متساوية تنشد «عندنا يحفر آدم وتقيس حواء من يكون السيد إذن؟». مثل هذه الأفكار العزيزة علىٰ وليام موريس وأتباعه، مستحيلة الإنجاز إذا كان المرء يرغب في العيش في عصر الاستهلاك الواسع، والاتصالات العالمية، وأنظمة التجارة الكونية. وهكذا فنحن نواجه، في معركة فاصلة، تحقيق أفضل ما يمكن من مؤسساتنا القائمة. وهذا يعود لك ولي أن نضمن تحقيق ذلك. علينا أن نسعى إلىٰ إعادة التوازن إلىٰ المهمات والعمليات التنظيمية لصالح الجانب العاطفي ـ الاجتماعي «الرقيق»، ومن أجل ذلك علينا أن نجابه عدداً من القوالب الجامدة عميقة الجذور التي كوَّنت أساس تفكيرنا إزاء المنظمات في القرنين الأخيرين علىٰ الأقل. نريد أن نطور مفردات «للقدرة التنظيميَّة» تمحو تلك الافتراضات.

## الاعتقاد بأن الناس كسالى بطبيعتهم

هناك أولاً الاعتقاد الراسخ لدى المدراء بأن الناس ليسوا موضع ثقة

أساساً، وكسالى ولا يعملون إلاَّ بسبب الحاجة الاقتصادية المنطقية ـ وهم يقدِّمون أقل ما يمكن من العمل لقاء ما يُقدَّم لهم من مال. ونظراً للمناخات العاطفية السلبية في كثير من المؤسَّسات فقد يكون هذا الاستجابة المنطقية من جانب المستخدَمين تجاه مجموعة غير منطقية من المعتقدات والمطالب من جانب مستخدِميهم. والخطر أن يصبح هذا نبوءة تحقّق ذاتها. فالأفراد الذين يُعامَلون علىٰ أنهم كسالى وغير موثوقين سوف يتصرّفون مع مرور الوقت علىٰ هذا الأساس. ولا يعود هذا إلىٰ أنهم غير موثوقين بالوراثة، بل لأن لديهم حاجة إنسانية عميقة للاعتراف بهم من جانب الآخرين. ويصعب علىٰ الأفراد كثيراً أن يجابهوا وضعاً لا يحظون فيه بالتقدير الشخصي، سواء من جانب أسرهم، أو رفاق العمل، أو الأصدقاء، أو ذوي السلطة.

إذا لم يكن ثمة تقدير إيجابي قائم علىٰ التقويم، من خلال مكافآت مالية وغير مالية، كالشكر والثناء، فإنهم بدلاً من أن ينالوا الاعتراف والتقدير، سيسعون إلىٰ التقدير السلبي. سيرتكبون أخطاء عن عمد، ويعملون ببطء وبشكل سيء بحيث يتعرّضون للتوبيخ، والانتقاد، والعقاب. وهذا ليس بالنمط الأفضل للتقدير الشخصي، ولكن النمط المفضل نتيجة تجاهلهم كلياً. مثل هذا الجو العاطفي السلبي يدفع الأفراد إلىٰ لولب هابط شرير يمكن أن يشل طاقة المؤسَّسة. سيخفي هؤلاء أخطاءهم، ويلومون الآخرين، ويغطون علىٰ أنفسهم، وهكذا دواليك، ويصرفون معظم طاقتهم علىٰ نشاطات لا علاقة لها بتنفيذ الأعمال التي بين أيديهم.

بعملهم هذا لن يستطيعوا أن يتعلموا بانتظام ودقة من عملهم ـ وهذا ينطبق علىٰ المؤسَّسة برمتها. فالأفراد سيقطعون خطوط اتصالاتهم، ويقلّصون قدرتهم علىٰ التعامل مع الجوانب الإيجابية للعمل، والعمليات الاجتماعية، وبذا يحولون دون تطور مؤسَّسات صحية وفعَّالة وكفوءة. وغالباً ما يكون العجز التنظيمي رد فعل مفهوم لمواقف المدراء والموجهين السلبية الذين حكموا علىٰ موظفيهم أن يُمضوا حياتهم العملية في دائرة فاسدة من الجهل.

عند محاولة تكوين مؤسَّسات مقتدرة من الضروري أن نضمن أن يبقى المدراء والموجهون خارج التبجح والكلام الطنّان «أفرادنا هم أكبر مصدر لقوّتنا». ولقد تبين في كثير من الدراسات أن الأستاذ إذا ما أُبلغ أن بعض الطلاب هم فوق المعدل، وآخرين دونه عندئذ سيعاملهم علىٰ هذا الأساس وتأتي نتائج الامتحان لتعكس ذلك. وعلىٰ نحو مشابه، إذا تصرف المدراء بطريقة تجعلهم يعتقدون أن تقاريرهم المباشرة تدل علىٰ الذكاء والحيوية وتستحق الثناء، وفوق ذلك كله إنسانية، عندئذ يمكن أن تتحول دائرة الفساد في حياة المنظمة إلىٰ دائرة خيّرة.

**المؤسَّسات كآلات**

النمطية الموهنة الثانية أن المؤسَّسات ما هي إلاَّ آلات أساساً. وهذه حماقة بالغة، ومع هذه نجد كثيراً من الناس في مواقع السلطة يؤمنون بها بشدة. ولقد ترسخت من خلال بعض القصص الشعبية من مثل **الأزمنة الحديثة** لشارلي شابلن (الرجل الصغير في مواجهة بارونات الرأسمالية اللصوص)، **وويلبيرت**[11] (سلسلة أفلام الكارتون الشعبية بشكل منقطع النظير والتي تتحدَّث عن عدم كفاءة وإدراك المدراء المعاصرين، والمستشارين الإداريين، ومدراء الموارد البشرية) وقصة فرانز كافكا **المحاكمة والقلعة** (الفرد في مواجهة السجن النفسي للبيروقراطية فاقدة الإحساس). والقصة الأخيرة بالغة الأهمية بالنسبة للتفكير الأوروبي والأمريكي تجاه المؤسَّسات، إذ أنها لا تصور البيروقراطية الوحشية كآلة صماء فحسب، بل تصفها بأنها السجن النفسي الذي يستحيل الهروب منه. إن فكرة الفرد المسكين، المستخدم والضحية، أسير الكابوس البيروقراطي الذي لا نهاية له فكرة راسخة جداً في القرن العشرين تحتاج إلىٰ تغيير إذا كنا نريد أن نشيد مؤسَّسات سليمة في القرن الحادي والعشرين.

لماذا تكتسب صورة «المستخدم كضحية» هذا التأثير القوي؟ أحد

الأجوبة أننا نضحك علىٰ أنفسنا حين نعتقد أن مثل هذا المفهوم لا بد أن يكون صحيحاً إذا ما كرّره كل واحد بدرجة كافية. لدينا اعتقاد راسخ، علىٰ سبيل المثال، بأهمية وقوة تأثير «مخططات المنظمة» أو «مطبوعاتها». ونحن نرسم مخططات المنظمة كي نشرح لأنفسنا وللآخرين الوظائف والمراتب الراهنة «كي نُبيّن كيف تعمل المنظمة». الأقسام، والوحدات، ومجموعات العمل لديها خطوط متناسقة مرسومة فيما بينها لتعزيز التسلسل الهرمي. وهذا غير صحيح مطلقاً. تعمق في داخل أية منظمة مُسلحاً بخريطة تنظيمها الرسمي وقارنها بما يجري فعلاً بصورة غير رسمية. علىٰ المستوى العادي سوف تجد بعض الأفراد غائبين ـ إما مرضى أو في إجازة، أو في مؤتمر، أو في عمل تدريبي. بعض المراكز ستكون شاغرة لأنها ما تزال تبحث عن مرشحين أو أنها لا تستطيع إيجادهم، أو لوجود توقف عن التوظيف. بعض الأعمال أو حتى دوائر بكاملها نجدها قد سُرّحت بسبب توفير النفقات. إن المنظمة ليست في أي يوم من الأيام كما تبدو علىٰ المخطط. ومع هذا فهي ما تزال تعمل بصورة غير رسمية بدرجة ما من الفعالية والكفاءة.

هذا يعود إلىٰ أن الأفراد الذين يشكّلون قوامها يريدونها كذلك. إنهم يعملون خارج إطار الإيمان بأن منظمتهم هي بناء حي، مركّب، ومتكيّف. المؤسَّسة هي حيث ينالون الحماية، والمشاركة، والمركز، والتقدير، واحترام الذات، والأجر. قد تكون مبرراتهم ذات مستوى معنوي وأخلاقي رفيع، كما نشاهد لدى جماعات الكويكر، والأميش، والكيبوتزيم، والمجتمعات البوذية، وقد يكونوا في الدرك الأسفل ـ الحقيقة المهمة أن يلبوا معظم حاجاتهم من خلال هذه المؤسَّسة. إنها تحافظ عليهم، وفي أحسن الأحوال تربيهم وتطورهم. ولكنها أيضاً تطلب الكثير منهم.

كان يقال إن المؤسَّسات هي لتنفيذ المهمات وتربية الأفراد، وخاصة منذ أن حددت أبحاث «معهد تافيستوك»، في لندن، في عام **1947** مفهوم الأنظمة «الاجتماعية ـ التقنية». وهذا ضروري ولكنه غير كاف، إذ ما يزال

يتضمن ثنائية «إما. . . أَو» التي يُقبل بها. مثل هذه الفكرة في المناخ السائد تُخل حتماً بتوازن المنظمة من خلال جعلها تركز الانتباه علىٰ مهماتها فقط. أود أن أرى المؤسَّسات لا تستطيع تحقيق مهماتها إلاَّ من خلال تربية وتطوير أفرادها العاملين لديها، وتطوير زبائنها، ومموليها، ومدرائها والمجتمعات المحلية ـ بدلاً من أن تنظر إلىٰ الأَفراد علىٰ أنهم العقبات الرئيسة في وجه تحقيق المهمة.

ثمة دليل دامغ يؤيد النظرية القائلة إن المناخ العاطفي الإيجابي يساعد علىٰ تقليص الأخطاء، ويكوِّن التعليم، والفعالية، والكفاءة، ورضى الزبون وعلاقات سلسلة التموين، مما يحقِّق قيمة أعلىٰ للأسهم واستمرارية أطول للمؤسَّسات.

يمكن أن نلاحظ بوضوح قيمة العمل لمقاربة إيجابية تجاه الأَفراد، علىٰ سبيل المثال، في البرامج الموضوعة لتقليص الأخطاء والحوادث. ويفيد «مجلس الصحة والسلامة البريطانية» أن بريطانيا تخسر في كل سنة 33 مليون يوم عمل بسبب حوادث تتعلق بالعمل والمرض مما يكلف الاقتصاد 16 مليار جنيه إسترليني. ومعدل الكلفة المباشرة للعمل هو 200 جنيه لكل عامل في السنة، باستثناء الضرر الذي يلحق بسمعة المؤسَّسة، وإعادة تشغيل الطلبيات المفقودة. وبالتركيز علىٰ عمليات تعليم الأفراد استطاعت شركة «يونيبارت» Unipart أن تخفض تكاليف الحوادث بمقدار 300 ألف جنيه عام 1996، وخفضت شركة «يونايتيد بسكويت» تكاليف التأمين بمقدار 20٪ في سنتين، وشهدت انخفاضاً كبيراً بمقدار 60٪ في دعاوى تعرض المستخدمين للحوادث، بالمقارنة مع معدل زيادة بمقدار 20٪ علىٰ الصعيد الوطني، وقامت «مؤسسة نورفولك للعناية بالسلامة العقلية» ببرمجة وتخفيض تكاليف التأمين السنوية بمقدار 10٪. هذه الأرقام تعكس العمل الدقيق بشأن السلامة في مناجم الفحم من قبل ريغ ريفانز، والتي تشير إلىٰ مدى فعالية العمل الفعَّال والمتعدِّد الأنظمة لتعليم المجموعات بين عمال المناجم. وقد قام

بأبحاثه بدءاً من عام 1947 وما تلاه، وهي مثال يحتذى للأبحاث التطبيقيّة، التي تستند إلىٰ إحاطة واسعة بالرياضيات، وتؤثّر بصورة مباشرة علىٰ حياة الأفراد العاملين. ومن المؤسف أنّها نادراً ما كانت تنشر في زماننا.

إن تكوين أجواء عاطفية إيجابية من جانب الإدارة هو ترياق الاتجاه الخطر لتحسين النتائج القاعدية قصيرة الأجل وجعلها ضرراً طويل الأجل يحوق بالمؤسَّسة برمتها ـ وهو ما أشار إليه تشارلز هامبدين ـ تيرنير بذكاء شديد علىٰ أنه «الأحلام الخاطئة لجهود الإمبريالية الغربية التعويقية». ومع هذا ما يزال الاعتقاد سائداً بأن المؤسَّسات ما هي إلاّ آلات لا تعمل جيداً وأن الأفراد سيتكيَّفون علىٰ هواها لاحقاً ـ إنها مقاربة ليغو بشأن نظرية المؤسَّسة وممارستها.

## طغيان التخصص

لماذا نصر علىٰ فكرة أن المؤسَّسة تشبه الآلة؟ يلقي فرانسيس دافي Duffy، في كتابه «المكتب الجديد»[12] بكثير من أسباب البؤس في حياة منظماتنا المعاصرة علىٰ الاتكال الزائد، وخاصة في مدارس العمل التعليمية، علىٰ بحث ن. و. تيلور في بدايات القرن العشرين. قامت دراسات تيلور علىٰ زيادة كفاءة العمل علىٰ أساس تقسيم العمل إلىٰ أصغر ما يمكن من الوحدات، الأكثر تخصّصاً والقابلة للقياس. هذا التصنيع غير الماهر، ومع استمرار معاملة العامل كعنصر فرد مجرد في الإنتاج حقق نتائج ملحوظة. حققت هذه المقاربة في عالم التصنيع، حيث كانت مجموعات كبيرة من العمال غير المهرة متوفرة، قفزة اقتصادية كبيرة إلىٰ الأمام. بيد أنّها لم تكن قفزة اجتماعية إيجابية، وما زلنا نعاني من نتائجها. وما تزال «التايلورية» تطبّق بطريقة طائشة علىٰ عمل تزداد عناصره اتصالاً بعضها ببعض، وعندما يكون هؤلاء عمالاً ذوي خبرة، يصبح الموظفون أنفسهم أدواتهم. ويلاحظ دافي: «إن التايلورية القديمة قد لا تكون أبداً محبوبة كثيراً ولكنها برهنت

بالتأكيد علىٰ استمراريتها بشكل ملحوظ».

لنقم بجولة حول معظم المكاتب المتوسطة والكبيرة كي نلقي نظرة إلىٰ مستوى التنظيم والطاقة لدى العاملين هناك. ثم لننظر إلىٰ أي من أفلام كارتون «ديلبيرت» الرائعة لسكوت آدمز لنرى البواعث الحقيقية لالتصاق الأفراد «ببيئة» مكتب ذي خطة مفتوحة، محاولين الوصول إلىٰ مغزى في شبكة من القرارات التعسفية الظاهرة، والقِيَم الشخصية المشوهة كي تناسبهم وتناسب بدع الإدارة. ومن المؤسف أن ديلبيرت لم يؤرخ النتائج المبكرة غير المقيدة للتاتشرية في المملكة المتحدة، ولكنني متأكد أن النتائج متشابهة، وأن علينا الآن أن نعيد توازن مقاربتنا، وخاصة قبل أن تفسد مزاج الحكومة تجاه القطاع العام، والسلطات المحلية، والوكالات.

أعتقد أن كثيراً من هذه المشكلات تعود إلىٰ عملية زيادة التخصّص عن طريق تفتيت العمل إلىٰ وحدات أصغر. إن التخصّص له مزايا كثيرة لا شك فيها من حيث إفساح المجال أمام جيل من المنتجات والخدمات الأكثر فعالية وكفاءة، ولكنه يحوز أيضاً علىٰ كثير من النقائص إذا ما بولغ فيه.

إذا كانت السيرة المهنية لأحد المدراء أو كبار المدراء قد تقدمت من خلال الوظائف التخصصيَّة فحسب فإن هذا سيجعلهم غير قادرين كثيراً علىٰ رؤية المؤسَّسة ككل، كنظام حي، مركب، متكيّف. التخصّص هو المعنى المعاكس لكلمة «منظمة». والاختصاصيون غير متحمسين عادة للعمل في إطار المنظمات، كما لا يستطيعون أن يتخيلوا أو يفهموا دقائق تكامل المؤسسة بكاملها.

يصبح الوضع أسوأ عادة من خلال العمليات التربوية التخصصيّة والأكاديمية الحديثة التي تشجع التخصّص أكثر مما تشجّع التكامل. وهذه تكافيء عادة أساليب التفكير المتقاربة فوق سائر الأساليب الأُخرى (التي تركز علىٰ إيجاد «الجواب» مع فصل جميع المعلومات التي تبدو غير ذات صلة)،

ولا تشجع على استكشاف التنوع والاستخدام المبدع للغموض والخلافات. ومثل هذا التفكير المتنوّع والخلاّق ذو أهمية متزايدة من أجل إعادة التوازن إلى التفكير العقلاني الزائد في عالم مشوّش. إن القدرة على إحداث توازن ما بين التفكير المتقارب والمتنوّع هي جوهر التصميم الجيد، سواء في المؤسَّسات، أو الهندسة المعمارية، أو المنتجات، ولكنه مغاير تماماً لتربية وخبرة الغالبية العظمى من الوجهين الإداريين والمدراء لذا ليس من المدهش أنّهم لا يستطيعون أن يصمّموا بُنى وعمليات كلية شمولية. وهذا سبب رئيس لتفضيلهم للتصاميم التنظيمية البسيطة، الهرمية وغير الواقعية.

التأكيد الزائد على التخصّص، وبالتالي التأكيد الناقص عن الحد على التكامل، يؤثران بقوة أيضاً في بنى الطاقة في المؤسَّسة. وهذا يعني أن الأفراد والمجموعات سيصبحون أكثر عرضة لسلوك فرق تسد من جانب الأعضاء الكبار في المنظمة. إذا رسمت الحدود بحدة ما بين المجموعات، أفقياً وعمودياً، وضبطت بدقة عندئذ يمتلك القوة أولئك الذين يرسمون الحدود، وأولئك الذين يكوّنون ويمرّرون المعلومات في أرجاء المؤسَّسة. أولئك هم المدراء والموجِّهون للمؤسَّسة الرسمية، والمراسلون والمساعِدون الشخصيون، والمساعدون الذين ينقلون البريد، والسيدات اللواتي يحضرن الشاي، الذين يخدمون المؤسَّسة غير الرسمية. ومن المعروف في دوائر الحكومة والعمل أن أحسن مصادر المعلومات هم السائقون. إنهم يصغون إلى كافة أشكال المناقشات غير الرسمية وألاعيب السلطة، وهم يرغبون غالباً في إنشائها كي يُظهروا مدى قربهم من مصادر السلطة فحسب.

وفي المؤسَّسات الرسمية نجد أن موزعي البريد يهتمون كثيراً بالتقريب ما بين المجموعات وتضييق الحواجز بينها، مما يزيد من فائدتهم، وخاصة إذا كانوا مُهددين في وظائفهم. ومن الطبيعي أن نفترض في هذه الأوقات التي لا يمكن التنبؤ بها أن مُبلِّغي التوجيهات يرغبون في كسر مثل هذه

الحواجز لزيادة تدفق المعلومات والاتصالات ـ المقدرة التنظيميَّة ـ لمواكبة متطلبات العمل والموارد المتناقصة، ولكن المؤسَّسات ليست ضرورة أن تسير بأسلوب عقلاني علىٰ الرغم من الكلام الطنّان.

الميل الراهن إلىٰ عدم التكامل، أو التخلّص من الوظائف المهمّة قد تعزّز بسبب الضغوط المالية ـ العمل غير الماهر. إنه تخفيض لأي عمل إلىٰ أبسط وأرخص نشاطاته، بحيث يمكن الحصول علىٰ أدنى كلفة مقابل العمل. وهذا ما يؤثّر في نشاطات بالغة التنوّع مثل تحضير الهامبرغر، أو معالجة حسابات المصرف، أو تصنيع السيارات، أو تسيير الرحلات الجوية، أو ممارسة الطب أو القانون. وهذا تناقض؛ ففي حين كثيراً ما نتحدَّث عن أن القرن الحادي والعشرين سيكون «عصر المعلومات»، المليء بالعاملين ذوي المعرفة الذين يطوِّرون ويحمون الملكية الفكرية بوصفها مصدر القوة الأساس لعملهم، نجد أن سلوك المدراء والإداريين يفترق عن هذه المواقف وعن المهارات والمعارف المطلوبة لتعلّم المقاربات الكليّانية المتضمنة في إدارة مثل هذه المؤسَّسات. نحن نبدو أكثر حرصاً علىٰ أن نطمر مثل هذا التعلّم في شظايا السيليكون بدلاً من البشر.

يبدو الهدف القريب، في الوقت الحاضر، بالنسبة إلىٰ كثير من الموجهين وكبار المدراء استبدال العمل البشري المتكامل بسلوكيات بسيطة مكررة مقرَّرة مسبقاً سرعان ما تصبح عادات آلية خالية من التفكير. وهذا ما يقلّص استهلاك الوقت والعملية المكلفة وهما ما يحتاجهما طاقم الموظفين لاكتساب الخبرة. ومن المدهش حقاً أن كثيراً من المستخدمين يشعرون أنّهم أشبه بسن دولاب في آلة ـ هذه هي الحقيقة التي تزداد رسوخاً، حتى ولو كان هذا المستخدم قبطان طائرة أو مدير مجلس إدارة. وعندما يعاملون بهذه الآلية فمن المدهش أن نجد الأفراد يثورون، أو توجه طاقتهم نحو اكتساب انتصارات هزيلة عن طريق إعاقة «الآلة» أو تخريبها. أو أنهم يمكن أن ينهاروا بطريقة يتعذّر إصلاحها لأنهم لا يستطيعون مواجهة التناقض القائم ما

بين عدم تقدير مؤسستهم لخبراتهم وعلمهم، وتقدير الزبائن الرفيع لها.

ومع هذا فإن معظم الموجهين والمدراء يشقون طريقهم بصعوبة، يحاولون بشعور الواجب أن يحقِّقوا مهماتهم بكفاءة أكبر بموارد تتناقص باستمرار وأهداف تتوسع باستمرار. وعندما يرفعون أعينهم إلىٰ الأفق، ولو عَرَضاً، فسيصلون إلىٰ نقطة حيث الكفاءة التنظيمية المتزايدة تؤثِّر جدياً في مفهوم الزبون عن الكفاءة التنظيمية. أما أنهم أُصيبوا بفقدان الذاكرة، ونسوا، أَو أنهم لم يتحقَّقوا أبداً، من وجهة نظر الزبون، أن الشيء المهم الوحيد ما يتصوّره من فعالية المنظمة. هذا ما يدفع من أجله. أما كفاءة المنظمة فهي ليست مشكلة الزبون.

## تمهيد الطريق أمام مقدرة المنظمة

ثمة علامات من الأمل تلوح في الأفق. الساخرون سيدّعون أن هذا فجر زائف، ولكنني أشك في هذا لأربعة أسباب. الأول، لأن الزبائن يثورون علىٰ نحو متزايد ضد العواقب الجائرة للتخفيض اللاعقلاني. كثير من الشركات، وخاصة المصارف، قد خفضت التكاليف بإزالة «مكاتبها الخلفية» وركزتها في مراكز إقليمية أو محلية. وحتى الآن هذا شيء لا غبار عليه. ولكنها اتبعت بعد ذلك هذا المنطق العقلاني إلىٰ حد بعيد في صناعة الخدمات بتطبيق فكرة بعيدة عن الإبداع والعاطفة بالنسبة لاستحقاقات الزبائن ـ نقطة الالتقاء للتحدّث مع فرد من الموظفين. لقد وجدت «مراكز الخدمة» لتعد بما هو أكثر، ولكنها علىٰ النقيض من ذلك باتت تقدم خدمات مُقلّصة وضئيلة. ولما كان الموظفون مركزيين وشباباً يفتقرون إلىٰ الخبرة فقد كانوا غير ماهرين في التعامل مع حاجات الزبون الفردية، ووقفوا حجر عثرة في وجه قدرة الزبون علىٰ الاتصال بالمصارف المحلية مباشرة لأن جميع المكالمات الهاتفية تمر عبر مركز الخدمة لتعود ثانية إلىٰ الفرع المحلي ـ ببطء، هذا إذا لم تعد. علىٰ الورق قد يبدو هذا جيداً جداً، ولكنّه غير فعّال

لأنه ينفر الزبائن. وقد فقد أحد المصارف البريطانية مؤخراً مليون زبون من خلال مثل هذه المتابعة غير اللائقة من جانب صغار الموظفين. ولم ينصرف الزبائن إلىٰ مصرف آخر لأنهم ظنوا أنهم سيحصلون علىٰ معاملة أفضل كثيراً، بل لمجرد أنهم نفروا من الخدمة السيئة لمصرفهم الأصلي. وفي حين أن تخفيض التكلفة يمكن أن يتجلى في النقطة الجوهرية بسرعة، فإن التكلفة الضخمة لتحريك الزبائن لا تبدو واضحة كثيراً في السنة الأولى أو السنتين الأوليين، كما لا تتبين فيما بعد التكلفة العالية لإيجاد زبائن جُدد أو محاولة استرجاع الزبائن القدامى. وعلىٰ المدى الأبعد عانى هذا المصرف من خسارة مالية كبيرة باتباع الكفاية علىٰ حساب الفعالية. لقد غالى في «تعليمه العملي» علىٰ حساب «التعلّم الاستراتيجي».

تنتهج شركات الطيران طريقاً مشابهاً غير ودي تجاه الزبون. فهي في الوقت الذي تعلن فيه عن خدمات متزايدة باستمرار للزبائن، فإنّها تحصر نفسها ضمن قاعدة صناعية تسعى إلىٰ عمليات الاندماج، وخاصة تخفيض النفقات عن طريق توزيع الموارد بين تجهيزات مختلفة. ولكن ليست جميع الخدمات متساوية، وهذا ما يجعل الزبائن يميزون فيما بينها في المقام الأول. لذا فإن المشاركات إذا لم تحقّق إنجازاً فذاً عن طريق تقديم المنافع «الصلبة» و«الرقيقة» في تحالفها الجديد، فإنها ستعادي زبائنها الذين كانوا أوفياء لها سابقاً، والذين وجدوا أنفسهم يطيرون علىٰ متن شركة طيران لا يحبونها تقدم خدمات لا تروق لهم. المفاضلة علىٰ المدى الطويل تفسح الطريق أمام ترويج السلعة علىٰ المدى القصير، علىٰ حساب قيمة السهم علىٰ المدى الطويل. ويعطينا فرانك فوغل تصويراً جيداً للوضع من خلال ما كتبه في صحيفة فاينانشال تايمز[13]:

حجزت بطاقتي علىٰ الرحلة من بروكسل إلىٰ بوسطن علىٰ شركة «ديلتا إيرلاينز»، وهذا ما كان مذكوراً في بطاقتي. ولكن في طريقي إلىٰ سُلّم الطائرة اكتشفت خطأً ما: المضيفات لم يكن يرتدين الرداء الخاص

بشركة «دلتا». كان كل شعار في الطائرة يدل علىٰ أنها تابعة لشركة «سابينا»، الناقلة الجوية المتحالفة مع شركة «دلتا»، وشركة «الخطوط النمساوية الجوية»، و«سويس إير».

كانت الطائرة طرازاً عتيقاً من نموذج «إيرباص» الأوروبي، وليست من طراز بوينغ 777 الجديد والسريع من النوع الذي تستخدم شركة «يونايتد إيرلاينز» التي اعتدت أن أسافر بها إلىٰ أوروبا. وكانت الفسحة ما بين المقاعد في «درجة رجال الأعمال» (رحلتي ذهاباً وإياباً إلىٰ أوروبا تكلفني ما يزيد علىٰ 3 آلاف دولار) ضيقة جداً، وكان من الأمتع بالنسبة لي أن أسافر إلىٰ وجهتي الأخيرة من بوسطن في مقصورة الدرجة الاقتصادية المريحة علىٰ متن الطيران الأمريكي. وبدت لي وجبة «الستيك» التي قدموها لنا قديمة كقدم الطائرة التي امتطيتها. كما خلت الطائرة من أجهزة الفيديو الفردية التي كنت أستمتع بها علىٰ متن شركة «بريتيش إيرويز»، درجة رجال الأعمال، أو مقاعد النوم التي توفرها لركابها شركة «كونتيننتال».

لدينا هنا نموذج تقليدي لمسافر خبير ذي اطلاع، راغب في دفع الثمن الأعلىٰ، وجد أن العقد العاطفي بينه وبين «دلتا» قد أُخلف، وكان من دواعي خيبة أمله أنه لم يكن يستطيع أن يفعل شيئاً حيال ذلك. وسواء انتهك العقد القانوني أم لا بسبب تقديم خدمة دون المستوى المطلوب، فإن العقد العاطفي قد انتهك فعلاً مما سيجعل الزبون البصير يبتعد عن الشراء ثانية. ومن دواعي السخرية بشكل خاص أن شركات الطيران التي تعلن باستمرار عن «تغطيتها العالمية»، تبدو راغبة في أن تقدِّم لزبائنها المختارين بعناية شَرَكاً من الخدمات دون المستوى النموذجي. والمنطق الاقتصادي هو أن هذه هي الطريقة الواقعية الوحيدة لزيادة حصتها في السوق العالمية في الوقت الذي تقلّص فيه النفقات، دون أن تطرح السؤال المنطقي ما إذا كانت زيادة الحصة في السوق هي السبيل الأفضل علىٰ المدى الطويل لضمان رضى الزبائن، وبالتالي قيمة الأسهم الثابتة. وثمة مسألة خاصة لا تطرح في العلن وهي ما

إذا كان من الممكن أن نضمن ما إذا كانت جميع شركات الطيران المشاركة في تحالف شراكة تلتزم بالمعايير النظامية للسلامة والخدمة للأعضاء ذوي المكانة الرفيعة. وهذا ما يبدو ضرورياً في صناعة الخدمة.

وينهي فوغل مقالته قائلاً:

> إن وضع مصالح حملة الأسهم فوق جميع المصالح الأُخرى لهو استراتيجية قصيرة الأجل لا يمكن أن تفضي إلاّ إلىٰ نهاية سيئة. فعندما تخدعني شركة «دلتا» علىٰ أنها تقوم برحلة باسم شركة سابينا، فإنها لن تكون شركتي المفضلة بعد الآن، ولدي خيارات أكثر اليوم من أي وقت مضى. إذا أصيبت شركة مساهمة مع شركة طيران عالمية بحادث تحطم طائرة، فإن الضرر الذي سيلحق بالشركة الأخيرة سيكون ضخماً والتكاليف ستكون باهظة جداً. وينبغي علىٰ استراتيجيي التحالفات العالمية الجديدة، في كافة قطاعات العمل التجاري، أن يشرعوا بأخذ مثل هذه الاعتبارات في حسابهم.

سوف يشرع الزبائن بمجابهة مثل هذه المقاربات قصيرة الأجل، وعندما يفعلون ذلك فإن الموجهين وكبار المدراء سيقعون تحت وطأة ضغوط مختلفة عندما يحاولون زيادة قيمة أسهم المساهمين، لأن الأنماط الجديدة من المساهمين والعدد المتزايد من المتقاعدين أصحاب الأصوات أو «المالكين الجدد» سوف يطرحون الكثير من التساؤلات حول سياساتهم واستراتيجياتهم وأساليبهم. وإن التنامي السريع لمواقع شركات مجهولة علىٰ الشبكة تقدم معلومات مضادة لبعض الشركات، وخاصة روايات عن خدماتها ومنتجاتها السيئة سيكون لها تأثير مفيد بالنسبة لكثير من الموظفين الإداريين الكبار. وأنهم يحاولون أن يضمنوا علاواتهم عن طريق الإساءة إلىٰ علامتهم التجارية علىٰ المدى الطويل فسيقعون في متاعب شديدة. إذ لما كانت العلامات التجارية تقوم من خلال بيان الميزانية، فإن حملة الأسهم سيسألون مزيداً من الأسئلة المتعمقة حول نتائج القرارات قصيرة الأجل يقودني هذا

إلىٰ العلامة الثانية من علامات الأمل. إن الموجهين والمدراء الحاليين لا يستطيعون المحافظة علىٰ وظائفهم أَو الاحتفاظ بتفكيرهم التقاربي إلىٰ الأبد. ثمة عاملان ضاغطان متناقضان يعملان هنا. فمن جهة نجد أن المدراء الجدد يمكن أن يُختاروا ويُقلَّدوا المناصب، ويُقوَّموا علىٰ أنهم أكفياء، ويطوّروا كي يضمنوا قدرات منظمتهم بطرق ملائمة. ومن جهة ثانية، ثمة مؤشرات علىٰ الوعي المتزايد في أوساط مجالس الشركات حول الحاجة إلىٰ تحقيق توازن أفضل ما بين استجلاب دماء جديدة والمحافظة علىٰ الموجهين والمدراء الحاليين الأكثر خبرة وأكثر كلفة. إن هؤلاء المدراء يُكلفون باهظاً نسبياً، ومن خلال الاندفاع نحو تخفيض التكاليف فإنهم أهداف واضحة وسهلة. أما مسألة ما إذا كان تخفيض عدد المدراء وأعضاء الإدارة بصورة جذرية عملاً حكيماً أم لا فهذه مسألة أُخرى تماماً. فهم والموظفون ذوو الخبرة قد يكونون مُكلِفين نسبياً، ولكن هذا يعكس الاستثمار الذي أُنفق عليهم طوال سنوات من جانب المنظمة. فإذا كانوا قد عملوا في ظروف شائكة ومضطربة اكتسبوا من خلالها سلسلة من الخبرات، والسلوكيات، والمعرفة فإنهم لا يزالون قيمين. أما الموظفين الأصغر سناً فقد يكونون أقل كلفة، ولكنهم ليسوا بالضرورة علىٰ مستوى رفيع من الكفاءة في الأوقات الصعبة والمتبدلة. إن صرف كل من تجاوز الخمسين من العمر من الخدمة، كما يفعل عدد من شركات الخدمات المالية و«إدارة الصحة الوطنية»، قد يبدو مجدياً إلىٰ حد كبير بالنسبة للمنتظرين، ولكن مرة أُخرى يُضحى بالكفاءة من أجل مكسب قصير الأجل مع تأثير غير متوقع، غالباً ما يكون سلبياً، علىٰ النتائج المتوسطة والطويلة الأجل.

العلامة الثالثة من علامات الأمل هي بزوغ مجموعات تدير نفسها بنفسها في أرجاء المؤسَّسات. وتعطى هذه المجموعات، كجزء من محاولة تخفيض النفقات الإدارية، مهمات وموارد معينة ثم تُترك وشأنها لتحقق النتائج المطلوبة منها بأفضل طريقة تراها. ومثل هذه المجموعات ليست في

حد ذاتها حلاً لنفور الزبائن، أَو تآكل قاعدة خبرات المنظمة، ولكنها تظهر شيئاً من التفكير المبدع مما يسمح بإحداث تحوّل درامي في قوة المنظمة. هذا التحرك نحو مزيد من الثقة بالأفراد، وتقدير قابلية المجموعات للتعلّم والتطور داخلياً أَو بالتضامن مع مجموعات العمل الأُخرى، ما هو إلاَّ خطوة نحو تكوين «مقدرة تنظيميَّة» حقيقية. بيد أن مجموعات الإِدارة الذاتية ما تزال غير شائعة بعد. ومع تنامي الدليل ضد التخفيض اللاعقلاني، والسلطة الفعلية التي فوضت بها مثل مجموعات العمل هذه، فقد أضحت موضع ترحيب ويمكن أن تقود أيضاً إِلىٰ إزالة العقد. وسيتضح أن سلطة تجسيم المعلومات أَو إضعافها من جانب المدراء قد فقدت. وسيكون ثمة إصغاء بحماسة إِلىٰ مجموعات العمل للإِدارة الذاتية في أوساط المدراء وكبار المدراء في محاولاتهم لاستعادة سلطتهم المفقودة ومراكزهم وهيمنتهم.

والعلامة الرابعة من علامات الأمل الجدل المتنامي حول معنى المعلومات وعصر العامل ذي الاطلاع بالمعرفة المعاصرة. وهذا ما ركَّز تفكير المدراء علىٰ الحاجة إِلىٰ إيجاد المعرفة والتحسين المستمر بوصفهما من النشاطات التنظيميَّة المركزية. بيد أن استيعاب هذا من قبل المدراء والموظفين ما يزال ضعيفاً، ولكنه يتضمن بعض الإمكانات الثورية. وكما أظهر عمل ماكس بويسوت -Boisot- فإن بزوغ خط المجادلة يسير علىٰ الوجه التالي. تكوين المعرفة بات يبدو علىٰ نحو متزايد كمملكة لجيل من الملكية الفكرية، الذي يعتبر الاستثمار الرئيس لمنظمة القرن الحادي والعشرين. وهي استثمارات ينبغي أن تظهر في بيان الميزانية، وبذا ينبغي أن يُنظر إِلىٰ تكوين حقوق الملكية الفكرية علىٰ أنه مفتاح النشاط الإِداري لتعزيز ميزانية العمل. والمصدر الوحيد القادر علىٰ تكوين حقوق الملكية الفكرية هذه هو أفراد المنظمة، وليس المعلومات المطمورة في رقائق الكومبيوتر، لذا ينبغي أن يُقوَّم الأَفراد، إِلىٰ جانب الملكية الفكرية للمنظمة، في بيان الميزانية. والتدريب والتحسين المستمر هما أساساً من نشاطات حساب الربح

والخسارة، ولكن تكوين مصدر ملكية فكرية هو بند من بنود بيان الميزانية تحديداً. وعندما يظهر تعلم الأفراد في كل من بيان الربح والخسارة وبيان الميزانية نكون قد وصلنا إلىٰ منظمة عصر المعلومات.

## ثلاث قِيَم لمنظمات المستقبل

هل من الممكن إيجاد مؤسَّسات قادرة ذات تفكير متكامل بصورة كافية، وأنظمة، وسلوكيات كي توازن باستمرار فعالية/ كفاءة المعضلة؟ أعتقد نعم وينبغي أن نفعل ذلك. ومما يشجعني ازدياد إمكانات الأنظمة المعلوماتية للمساعدة في هذا المجال وليس السيطرة. وأنا مهتم بشكل خاص بالأنظمة ذات «الوكلاء الأذكياء» (وهي برامج لطرح أسئلة ذكية). وتساعد هذه عملية التعليم من خلال تقويم أنظمة المعلومات، والتساؤل حول افتراضات قائمة، ثم إيجاد أدوات منتظمة للسؤال باستمرار عن المعلومات التي وضعت في النظام.

تبدو مثل هذه الأنظمة أدوات تطويرية قوية يستطيع الأَفراد من خلالها زيادة قدراتهم التنظيميَّة. وحيث تتزامن مع مجموعات العمل ذات الإدارة الذاتية، وعندما يوضح الموجهون بشكل مناسب تشكيل سياستهم وأدوار التفكير الاستراتيجي كي يسمحوا للمدراء والموظفين بالتعرف والانسجام مع العمل اليومي، عندئذ يبدأ شكل وعمليات منظمات القرن الحادي والعشرين معاً بالظهور.

تقوم هذه المنظمات علىٰ ثلاث قِيَم تنظيمية أضحت الآن فقط واضحة. وفي المستقبل سيكون هناك:

- محاسبة
- أمانة
- شفافية

داخلية وخارجية أعظم.

وسوف تُقوّم هذه وتراجع بدقة أكثر من ذي قبل، المالكين والموجهين والمدراء. ولكن بسبب الأداء المتدني والانسجام المتدني لدى كثير من الهيئات الخاصة والعامة (boards) فإن هذه المراجعة الدقيقة يُساهم بها من الخارج أيضاً النشطاء من حاملي الأسهم، ومستثمرون أساسيون ومنظّمون ومشرّعون، وجماعات ضغط. وبالإضافة إلىٰ ذلك سوف تتوفر المعلومات في الوقت الصحيح بسهولة أكبر في المنظمات الرسمية لكل من الموظفين، والزبائن، وحملة الأسهم والخاضعة فقط للسرية التجارية. وستكون كل مجموعة قادرة علىٰ أن ترى تأثيرها في النظام بكامله، وتقاس بشكل دوري منتظم فعاليتها وكفاءتها، مما يساعدها علىٰ التحسّن والتجديد باستمرار. وهذا ما سيكوّن بدوره مناخاً عاطفياً أكثر إيجابية، وطاقة أوفر، وبالتالي قدرة أعظم داخل المنظمة، ومع الزبائن، وبالتالي تعزيز دوائر التعلم الفعّالة. بمثل هذه المقاربة يهتم الأَفراد حقاً، مما يعني أيضاً أن الطاقة الراهنة للمدراء ذوي الدوائر الطرفية وناقلي الرسائل الآلية سوف تتقلّص. نحن نشهد نمو توجّه المنظمات نحو الديمقراطية.

### إعادة البناء

ستصبح الإِدارة الذاتية أكثر شيوعاً، وسيشهد الاعتماد علىٰ ذكاء الأَفراد وشبكات المعلومات المحسّنة أشكالاً تنظيميَّة أقل هرمية وأكثر يسراً. وسيبدأ البناء الهرمي التنظيمي الكلاسيكي يتراجع أمام نماذج مركز/ محيط وحلقات تعليمية مزدوجة، جميعها أكثر «هيولية» مما يرغب كثير من الموجهين والمدراء القائمين في التسليم به. وسيصبح تقدم المهنة ذا طابع أفقي أكثر مما هو عمودي، مما يفتح صندوق «باندورا» كاملاً من قضايا إِدارة الأَفراد والتي تحتاج إِلىٰ معالجة بالكامل. وهذا قد يعني جيداً أنه نظراً لوجود عدد ضئيل من كبار الموظفين في المؤسَّسة، فإن المستخدمين علىٰ كافة المستويات ينبغي أن يتدرّبوا كي يصبحوا موجهين صغاراً في القسم الخاص بهم من المنظمة، مما يضمن تكامل النظام بكامله.

أساسيات تحقيق مهمة التوازن مع عملية اجتماعية فعالة، وبفعالية وكفاءة، تفرض التحدي الأكبر أمام منظمات القرن الحادي والعشرين. ومع هذا فإن التحدي قديم قدم الدهر.

ثمة القليل مما هو جديد أساساً في الطبيعة البشرية. الكثير يمكن تعلّمه مما يُعرف من قبل إذا كان لدينا القدرة والصبر علىٰ النظر والسؤال. هناك الكثير من الأفكار والممارسات التنظيميَّة المفيدة يمكن اقتناصها من دراسة نصوص الإنجيل، والتلمود، والقرآن والنصوص البوذية. ودراسة كتاب **فن الحرب** لصن تشو، أو **الأمير** لنيكولو ماكيافيلي، أو **في الحرب** لكارل فون كلاوزفيتز يغنينا كثيراً. وكتاب كارول **من خلال الزجاج الشفاف** نص يساعد كثيراً لفهم المواقف الفكرية التي تتعلّق بتحمّل الغموض والتركيز علىٰ المعضلات، والتي نحتاجها للتعامل مع عالم اليوم غير المستقر. وفي العصور الحديثة نجد أن ماري باركر فوليت، وف. و. تيلور، وألفريد سلوان، وإيلتون مايو، وكورت ليوين، وبيتر دراكر، وكارل روجرز، وريغ ريفانز، وكريس أرغيريس، وفريتز شوماخر، وتشارلز هاندي، قد قدَّموا جميعاً أشياء عميقة حول التنظيم الفعَّال للأفراد. ورغم كل الكلام الحديث الطنّان حول «التعلم في المنظمات» علىٰ سبيل المثال، يمكن للمرء أن يجادل بقوة أن الإطار العقلاني الضروري كان موجوداً عام 1947، وكان قيد العمل في «مجلس الفحم الوطني» البريطاني المؤمَّم حديثاً. وإذا كان الأمر قد احتاج إلىٰ خمسين سنة أُخرى من التفكير النمطي الشكلاني قبل أن يصبح الوضع من السوء بحيث بات علىٰ الأفراد أن يعيدوا النظر بجدية في مقاربتهم للتصميم والعمليات التنظيمية فهذا إدانة لنا. ففي معظم المنظمات يبدو قوس التعليم يميل إلىٰ الانحدار والبطء عندما يطبق علىٰ المقدرة التنظيميَّة الفعالة.

وهكذا، ماذا نستطيع أن نتعلّم من الماضي والحاضر مما سيحملنا إلىٰ المستقبل؟.

الفصل السادس

# العناصر الإثنا عشر لقدرة المنظمة

ركّزت حتى الآن على التفاصيل ما بين مهمة المنظمة والعمليّات الاجتماعية ـ العاطفية. والتحدي الآن إيجاد نموذج موحد لوصف وقياس تأثير كلٍ من المنظمات الرسمية وغير الرسمية على «المقدرة التنظيميَّة»، وأن نحدد لغة بسيطة ومتوافقة «للقدرة التنظيميَّة».

هناك كثير من المنظمات في القطاعين الخاص والعام لا تتمتع بشكل واضح بالفاعلية والكفاءة من أجل جعل هذه المحاولة ضرورية. إذا استطعنا أن نبدأ بإيجاد مفردات بسيطة، وبعض المعايير، «للمقدرة التنظيميَّة»، فسوف نحرر جانباً كبيراً من الطاقة البشرية والتعلّم في عالم يحتاج هذا التعلّم بشدّة.

وعندما أقول «نموذج»، فأنا لا أؤكد أن «القدرات التنظيميَّة» الاثنتي عشرة هي تنبؤية في حد ذاتها تماماً. عند هذه المرحلة من تطور الدراسات التنظيميَّة نحن لا نتعامل مع علم تجريبي يبحث عن قوانين فحسب، بل نتعامل مع علم تفسيري يبحث عن المعنى. وكما رأينا في الإشارات إلى مجموعة الأنظمة المتكيفة فإن هذا قد لا يكون فكرة ثابتة «رقيقة» كما تبدو في البداية. فحتى العلم «الصلب» متكيّف كما أصبحت أفكار «التشوّش» و«التعقيد» أكثر قبولاً. مثل هذه المفاهيم مفيدة في توضيح التفاعلات

الاجتماعية ـ العاطفية للأفراد والجماعات، والتي تتعزز باستمرار بالرموز، واللغة، والسلوكيات والقِيَم التنظيميَّة والتي بُنيت مع مرور الوقت لتكوين ثقافة وعلامة للمنظمة.

## مقدمة إلى نموذج المقدرة التنظيميَّة

طوَّرت أنا وزوجتي سالي في أواخر الستينات نموذج «مقدرة تنظيميَّة»، من خلال عملنا الاستشاري والأكاديمي، إنطلاقاً من قاعدة بسيطة. طوّرنا من ستة عناصر أصلية نموذجاً أكمل من اثني عشر بُعداً يتصف بأنّه ضروري وكافٍ لوصف أية منظمة ووصف قدراتها. ووجدنا أننا إذا أضفنا أية عناصر أُخرى فإن النموذج سيصبح غير خاضع للسيطرة ويصعب تشغيله، في حين أننا إذا استخدمنا عناصر أقل، عندئذٍ سنفقد غنى الصورة الكاملة. وما زلنا نجرب عدداً من العناصر الضرورية كي تكون شاملة، دون إفراط في الاختبار أَو الإسهاب، ولكننا وجدنا أن العناصر الاثني عشر كافية وفاعلة في وصف مؤسَّسات شديدة الاختلاف مثل دائرة حكومية بريطانية، وشركة متعددة الجنسيات لصناعة معدات الدفاع الجوي، ومكتب هندسة إنشائية في هونغ كونغ.

وكانت مفتاح تصميمنا فكرتا:

- ينبغي أن يقوم أساس بناء منظمة إنسانية فعَّالة ومتكاملة ضمن إطار العناصر الاثني عشر.
- ينبغي أن يكون كل عنصر من هذه العناصر **قابلاً للقياس** كمياً وكيفياً، بحيث يتجلى، في هذه الأبعاد، الفرق بين الموقع الحالي للمنظمة في نظر المستجيبين (الموظفين، أَو الزبائن، أَو الممونين) وبين الموقع الذي ينبغي أن تكون فيه. هذا القياس التفاضلي، أَو «تحليل الفجوة» يشكّل أساس المراجعة النقدية للمنظمة، والحوار داخلها، وتقدير الخطر وأولوية الأهداف والقِيَم والرؤية الموضوعة من قبل المدراء.

ولقد صُدمنا على مدى سنوات بأن المدراء والموجهين المعنيين بالنتيجة النهائية، والأفراد الذين يركِّزون انتباههم على الأرقام ضمن الإطار المالي والإنتاج وتقديم الخدمات، يميلون إلى الجزئيات عندما يُجابهون بفكرة تقويم الأفراد والجوانب التنظيميَّة في مؤسَّستهم. وهم يعتقدون أنه من غير الممكن قياس الجوانب «الرقيقة» في منظمتهم، إلاَّ بالمعنى المالي، مما يعني أن المعطيات الإنسانية الحاسمة لا تُؤخذ بعين الاعتبار ولا تأخذ مجراها. وهذا ما يؤدي بكثير من المنظمات إلى مناخات عاطفية سلبية، وأنا متأكد أنها وراء معظم الإخفاقات في تنفيذ الاستراتيجية، التي طلب منا وضعها كمستشارين، بنجاح.

يعود معظم هذا إلى فقدان اللغة التنظيميَّة أو النموذج الذي يستطيع المدراء في إطاره أن يتحدثوا عن مشكلاتهم. ولا يستحيل عليهم فقط أن يقوموا بأي تحليل للمقدرة التنظيميَّة في هذا الوضع، بل إنهم لا يعون ما إذا كان ذلك ممكناً. ومع هذا فإن إحصائيات القيام بالقياسات موجودة منذ سنوات عديدة: الإحصاءات شبه المترية (التي يتعلمها كل مدير حديث)، يمكن استخدامها، وكذلك الإحصاءات غير الشبه مترية والتي هي غير معروفة تماماً، والتي تعالج الأمور التناسبية، والعلاقات بين البنود، أكثر مما تعالج الكم الأساسي.

عندما يواجه المدراء العامون والمدراء قرار استثمار كبير فإنهم يخصِّصون وقتاً في تفحص خياراتهم بعناية، ويتحدَّثون عن القِيَم الحالية الصافية، ويخصمون الدفعات النقدية الخاصة بمشاريعهم، ويقومون بتحليل دقيق لتقدير المخاطر. وهم مرتاحون لوجود اللغة والإطار الفكري للقيام بذلك.

ومع هذا فإنهم عندما يُطلب منهم القيام بمجموعة تقديرات مماثلة لإجراء تغيير تنظيمي كبير، سواء كان يتعلّق ببنية جديدة، أَو إنماء أَو عملية

اندماج، أَو ضمّ، أَو تقليص أَو إعطاء حجم صحيح.. إلخ. فإنهم يلوذون بالصمت عادة، لأنهم يفتقرون إِلىٰ الموقف الفكري، أَو الأدوات لمثل هذا النمط من القرارات الاستثمارية. لا يوجد اتفاق حول العلاقة منا بين الأَفراد ورأس المال والنتائج المحتملة لكليهما. وهذا الجانب من تقويم المخاطرة يحال بشيء من النفور إِلىٰ دائرة الموارد البشرية، لا لتوقع إجابة مفيدة عادة، ولكن علىٰ أمل إيجاد شخص ما لتحميله الملامة فيما بعد. إن المنظمات هي في واقع الأمر جملة علاقات رسمية أَو غير رسمية إنها مجموعة كائنات حية مترابطة فيما بينها، يمكن وصفها وقياسها معاً. والمدراء الكثيرون الذين لا يقدرون هذا في المستقبل ينبغي اعتبارهم جهلة بشؤون المنظمات.

ما الذي يمكن فعله تجاه ذلك؟ مرة أُخرى أدهشني بغرابة أن يكون الجواب المعتاد هو: «لا شيء»، رغم كل ما عُرف عبر التاريخ عن النتائج السلبية لأمية المنظمات، وفي هذا يقول غيوس بيترونيوس:

تدربنا كثيراً.. ولكن بدا أنه في كل مرة كنا نشرع فيها بالانتظام ضمن فرق يُعاد تنظيمنا. وعلمت فيما بعد في الحياة أننا نميل إِلىٰ مواجهة أي وضع بإعادة التنظيم، وبأسلوب ساحر لتكوين الوهم بالتقدم في الوقت الذي لا نعبر فيه إِلاَّ عن التشوش وانعدام الكفاءة والارتباك.

هذا مكتوب في عام 65 بعد الميلاد، ولم يتحقق إِلاَّ القليل منذ ذلك الحين، بحيث يعتد به اليوم.

## نموذج المقدرة التنظيميَّة

العناصر الاثنا عشر هي:

1 ـ وضوح المسؤولية الشخصية.

2 ـ الوضوح التنظيمي.

3 ـ الجوائز المالية.

4 ـ المكافآت الشخصية.

5 ـ مؤشرات الأداء الشخصي.

6 ـ مؤشرات الأداء الجماعي.

7 ـ منظور جودة العمل.

8 ـ توجّه المنافس.

9 ـ التكيّف التنظيمي.

10 ـ توجه الزبون.

11 ـ توجه القيادة.

12 ـ المناخ التعليمي.

لا يمكن القول إن قوة المنظمة أَو ضعفها في أي من هذه العناصر سيكون له نتائج مضمونة في ثلاثة مجالات أُخرى مثلاً، ومع هذا ثمة شك ضئيل بأن كل عنصر من هذه العناصر مترابط مع الآخر. إنها تتشابك بعدة طرق، في التنظيم الرسمي، وبصورة غير رسمية معاً، في أذهان الأَفراد. هذه العلاقات علىٰ درجة كبيرة من التعقيد بحيث أنه لا يمكن التنبؤ بالطبيعة الدقيقة لكل تفاعل أَو نتائجه. فالصدفة تلعب دوراً كبيراً كشأن دور التصميم. والكثير يعتمد علىٰ العلاقة بين البيئات الخارجية والداخلية المتغيرة للمنظمة، بناها المرئية وغير الرسمية، وعمليّات التعليم فيها، وطبيعة الأَفراد والمجموعات التي تحددها في أية لحظة. والتناقض أن كل واحد من العناصر الاثني عشر يمكن تقويمها من خلال تحليل التفاوت (عدم التكافؤ).

يمكن أن تظهر العناصر الاثنا عشر في محورين: البؤرة الداخلية والبؤرة الخارجية، وبؤرة العملية العاطفية والمهمة. وعندما يجتمعان فإنهما يعطيان مربعات القدرة التنظيميّة:

| | البؤرة الداخلية | البؤرة الخارجية |
|---|---|---|
| بؤرة المهمة | | |
| بؤرة العملية العاطفية | | |

الشكل (13) إطار نموذج القدرة التنظيميَّة

## الإطار

يمكن ملء هذا الإطار بالبدء بعنصري التركيز الداخلي الأكثر، والتركيز على المهمة:

- وضوح المسؤولية الشخصية.
- الوضوح التنظيمي.
- المكافآت المالية.

هذه هي المسؤوليات الرسمية «الصلبة» للمدراء العامين والمدراء، الذين يحتاجون أن يضمنوا أن يجري تصميم ومراقبة الأنظمة الفعَّالة من خلال مراجعة دقيقة، من خلال تغذية راجعة منتظمة ودقيقة جداً لكل من العناصر الثلاثة.

ثم تأتي العناصر ذات التركيز الداخلي، والتركيز العاطفي ـ العناصر «الرقيقة» ـ التي يسيطر عليها الفرد أكثر من المدراء:

- المكافآت الشخصية.
- مؤشرات الأداء الشخصي.

## مؤشرات الأداء الجماعي

وهذه هي المسؤوليات المباشرة رسمياً للمدراء المباشرين ورؤساء مجموعات العمل، ولكنها تدار بصورة غير رسمية من قِبل أَفراد أَو مجموعات صغيرة. وتبني الشركات الفعَّالة المنظمة بكفاءة علىٰ هذه الفكرة بتعيين مدرائها المباشرين مدربين لمجموعات العمل، وتطوير الأفراد لجعلهم عمالاً متعلمين.

والعناصر «الصلبة» ذات التركيز الخارجي، والتركيز الداخلي هما:

- منظور جودة العمل.
- توجه المنافس.

يحتاج المدراء العامون أن يضمنوا أن تكون الأنظمة قد وضعت علىٰ يد المدراء وتجري مراقبتها بدقة بالغة لتعطي معلومات حاسمة حول هذا المجال، والتي كثيراً ما يجري إغفالها. يمكن أن ننفر جميعاً بسهولة بالطابع الملح لأزمة راهنة. والوعي بهذه العناصر «الصلبة» يساعد علىٰ تجنّب أن يسود ذلك، بالتركيز علىٰ البيئة الخارجية المتغيرة.

الجزء الأخير من المربع يُتمم بعنصري التركيز الخارجي والتركيز العاطفي «الرقيقين»:

- التكيّف التنظيمي.
- توجّه نحو الزبون.

قدرة الفرد ومجموعات العمل علىٰ التعاطف مع حاجات الزبون

المتقلّبة والمشكلات الفورية، مع الاستجابة في الوقت نفسه إلىٰ البيئات الخارجية المتغيرة، هي من علامات قوة المنظمة وسلامتها.

الأرباع الأربعة وحدها غير كافية لإيجاد نموذج لأنها تفتقر إلىٰ الديناميةأَو الطاقة. ويأتي تكاملها معاً في كيان قادر هي من عنصرين:

- توجّه القيادة.
- المناخ التعليمي.

| | التركيز الخارجي | التركيز الداخلي |
|---|---|---|
| بؤرة المهمة | • منظور جودة العمل<br>• التوجه نحو المنافس | • وضوح المسؤولية الشخصية<br>• الوضوح التنظيمي<br>• المكافآت المالية |
| بؤرة العملية العاطفية | • التكيف التنظيمي<br>• التوجه نحو الزبون | • المكافآت الشخصية<br>• مؤشرات الأداء الشخصي<br>• مؤشرات الأداء الجماعي |

التوجه نحو القيادة

المناخ التعليمي

الشكل (14) نموذج القدرات التنظيميّة الاثنتي عشر

يمثل أمام المدراء وكبار المدراء دور صعب يتجلى في قيادتهم للمؤسَّسة والسير بها قُدُماً، في الوقت الذي يراقبونها بمقدرة. والمشكلة الإدارية الكلاسيكية هي كيف نصرف الوقت في التفكير بالمستقبل وتوضيح الطريق أمامنا، فيما نحاول في الوقت نفسه أن نحافظ علىٰ الحاضر يسير علىٰ ما يرام. وهذا عنصر مهمة النظام الأعلى، الذي لا يتحقَّق، من دواعي التناقض، إلاَّ من خلال الاستمرار في عمليّات التعليم «الرقيقة». وعلىٰ المدراء أن يكفلوا أيضاً تسهيلاً اجتماعياً ـ عاطفياً كافياً كي يسمحوا بتنفيذ المهمات بكفاءة وفعالية. وهذا ما يتحقَّق علىٰ أفضل وجه بإيجاد موقف إيجابي من التعلّم في المنظمات ـ المناخ التعليمي. وبهذا فقط يمكن «للقدرة التنظيميَّة» ولاستجابة المنظمة ضمن محيطها البيئي اللائق أن يتعزّزا. هنا نحاول أن نتوجه إلىٰ سلوك «الظل» الغالب في المنظمات وهو إنفاق كثير من الوقت والمال في عدم التعلّم ـ في إخفاء الأخطاء وطيّها، وإذا ما اكتُشفت نلقي اللوم علىٰ الآخرين في حين نرفض أن نتقبّل المسؤولية عن أفعالنا.

ثمة عامل تذكير أخير في أحد أرباع المقدرة التنظيميَّة. عنصرا المهمة ـ الداخلي والخارجي ـ يعكسان المناطق الرئيسة للمراقبة والتأثير المحفّز في المنظمة من جانب المدراء والرؤساء. وعنصرا العملية العاطفية ـ الداخلي والخارجي ـ هما المجالان الرئيسان للمراقبة والتأثير في المنظمة من جانب الأفراد. وكل من المهمة والعملية العاطفية عاملان حيويان في توفير منظمة مقتدرة.

الفوائد ونتائج القيمة المضافة لتكامل العناصر الاثني عشر هذه للمقدرة التنظيميَّة غالباً ما يجري تجاهلها من قبل المدراء الجهلة تنظيمياً. وستصبح الكفاءات الأساسية للمدراء والمدراء العامين في القرن الحادي والعشرين.

| | | البؤرة الداخلية | البؤرة الخارجية |
|---|---|---|---|
| مناطق التأثير الأعظم للمنظمة | بؤرة المهمة | | |
| مناطق التأثير الأعظم للفرد | بؤرة العملية العاطفية | | |

الشكل (15) مناطق التأثير في القدرة التنظيميَّة

## عناصر التركيز على المهمة، الداخلية

### 1 ـ وضوح المسؤولية الشخصية

كثير من الأَفراد لا يعرفون علىٰ وجه الدقة ما هي أَعمالهم. هذا البيان الصريح هو عصارة حوالي عشرين سنة من المقابلات مع الأَفراد علىٰ كافة المستويات في المنظمات في كثير من أنحاء العالم. ولا يحتاج الأمر إلاَّ لبضع دقائق من التفكير حتى نتحقَّق من سبب وجود هذا السخط ـ معظم الأَفراد يحصلون علىٰ وصف عملهم في بداية العمل. ولا تتم مراجعة ذلك أبداً وينتهي الأمر بعدم التطابق مع الواقع. وكثير من الشركات الآن باتت تتخلَّى عن أوصاف العمل، لأنها تعتقد أنها غير متلائمة مع وقائع المنظمات الحديثة ولا تعكس المتغيرات البيئية والبنيوية بسرعة كافية.

أوصاف العمل مريحة. إنها الملاذ الأخير من أجل أن يحافظ الأَفراد علىٰ مواقعهم في البحار الهائجة لحياة المنظمات الحديثة. وهي تشكِّل أساس العقد القانوني للعمل. وهذا العقد، في المجتمعات المتمدنة علىٰ الأقل، يمكن الأَفراد من التوجّه إلىٰ محكمة أَو منبر عادل إذا ما شعروا أَنّهم يُعاملون بصورة سيئة أَو إجرامية. وإن حقيقة معرفة الأَفراد للمواصفات الدقيقة لعملهم ـ وضوح المسؤولية الشخصية ـ والأساس القانوني الذي تعاقدوا بموجبه كانت تخدم كلاً من المنظمات والأَفراد جيداً حتى وقت قريب.

ولكن ثمة طريقتان واضحتان تم بهما نسف هذا الوضوح. الأولى، إذا كان المدراء المباشرون أَو رؤساء مجموعات العمل غير ملتزمين بوصف أَعمالهم لتدريب المتطوعين الجُدد من خلال عمليّات أساسية ومتتابعة، من التوظيف وبناء الكفاءة، فإن المرء سيواجه الغموض والإبهام بدلاً من وضوح المسؤولية الشخصية.

تفسّر عملية التوظيف للفرد المهمات الفنية «الصعبة» ـ ما هو عملهم، ما هو حجم ونوعية الأهداف، كيف يعمل نظام المكافآت والمكاسب، وما هي إجراءات «الصحة والسلامة أثناء العمل»، وما هي القواعد التنظيميَّة الرسمية. ونظام التوظيف يعالج جيداً عادة، ولو بشيء من الآلية، في معظم المؤسَّسات وصولاً إلىٰ مستويات المدير الأعلىٰ والمدراء التنفيذيين، حيث يتبخر. ويبدو وكأن هناك مؤامرة عالمية تضمن ألا يخصّص وقت أَو ميزانيات نقدية لهذه النشاطات الحاسمة علىٰ هذه المستويات وما دونها. ويفترض بهؤلاء المدراء، أنهم يحيطون بكل شيء علماً!

عملية التوظيف أكثر دقة، وغالباً ما يتجاهلها المدراء المباشرون الحريصون علىٰ الوصول إلىٰ الأهداف وتحقيق النتائج النهائية بسرعة. ولكن من المهم أن يتحقَّق وضوح المسؤولية الشخصية. والتوظيف هو العملية

«الرقيقة» الأساسية التي يصبح الفرد من خلالها بسرعة وفعالية عضواً فعَّالاً في مجموعة العمل. وهذا ينطبق علىٰ عضو مجلس الإدارة كما ينطبق علىٰ الحارس الأمني الذي يعمل وقتاً جزئياً. وإذا أمضى المدير المباشر ما بين 5 ـ 10 دقائق في اليوم في تدريب الموظف الجديد من خلال التأهيل للمهمات وعمليّات التكامل الاجتماعي، ويبين بذلك لمجموعة العمل الطاقة الإضافية التي أتى بها إلىٰ المجموعة، عندئذ يمكن لكفاءة هذا الفرد أن تتطوّر بسرعة، مما يكوّن عائداً مالياً واجتماعياً لهذا الاستثمار. وإذا لم يتحقَّق ذلك عند نقطة معينة خلال الأسابيع الستة حتى التسعة الأولى فإن هذا الداخل الجديد قد يبتعد اجتماعياً عن مجموعة العمل. وهذا لا يعني أنه سيستبعد تماماً. إنه مثال سيترك في الإهمال والنسيان في المنظمة، حالة من النسيان أَو العذاب المؤقت، وهي حالة لا تظهر أبداً لو أنّهم انضموا إلىٰ مجموعة العمل وبقوا داخلها. والتوظيف، علىٰ الرغم من أنه عملية اجتماعية ـ عاطفية «رقيقة» إلاَّ أنه له صفات «صلبة»، إذ بدون التجنيد والتضمين يصبح تحقيق المهمات صعباً إذا لم يكن مستحيلاً. إن العضو الجديد يمكن أن يتلاءم مع مواصفات العمل بصورة كاملة وأن ينال كافة المهارات التقنية الضرورية وأكثر، ولكن بدون قبول عاطفي من جانب مجموعة العمل فإنه لا يستطيع أن يمارس مهاراته. التوظيف صفة نوعية من صفات مجموعة العمل. وهي صفة أساسية لذا نجد المدراء المباشرين والاختصاصيين بشؤون الموظفين يتفهمون هذه الحقيقة ويستخدمونها عندما يضعون تصميم البُنى والعمليات التنظيميّة.

تعتمد عملية التضمين وصيغتها علىٰ الفرد كما تعتمد علىٰ المدير المباشر، وإن كان الأخير يعتبر مسؤولاً عن حدوثها. ويمكن أن يكون التضمين حاذقاً أَو خلاف ذلك. يمكن أن يكون لطيفاً أَو يتضمن احتفالات غريبة. يمكن أن يعني الائتلاف الاجتماعي مع مجموعة العمل، والانضمام إلىٰ النشاطات الرياضية، أَو القبول في بعض النوادي والجمعيات. وفي شرق

آسيا كان رئيس إحدى الشركات الكبرى يضبط مجلس الإدارة عن طريق إعطاء بعض مدرائه، وليس جميعهم، بعض قطع الجبن المصنوعة منزلياً في كل عيد من أعياد الميلاد. المدراء كانوا جميعاً من الأغنياء، وكانوا يستطيعون بسهولة أن يشتروا من أنواع الجبن ما يشتهون في حياتهم، ولكن لم تكن هذه هي الفكرة. المسألة الحقيقية هي من الذي كان يميّزه رئيس الشركة بوصفه قام بأداء جيد ذلك العام؟ من الذي كان **ضمن** العملية؟ وكان المدراء مذعنين بصورة غير عادية خلال الأشهر الثلاثة قبل عيد الميلاد. وكان الرئيس يمارس سلطاته في تلك الفترة من خلال فرض سياساته واستراتيجياته الخاصة علىٰ جدول أعمال مجلس الإدارة، عارفاً أنها لن تلقى معارضة من أحد. وكان المدراء جميعاً راغبين في الانضمام إليه والعمل تحت رايته. وهذا المثال يعطينا إلىٰ حد ما توضيحاً نموذجياً للطبيعة غير الشفّافة لمسؤولية المدراء الشخصية، ودورهم المشوّش في هذه الشركة الدولية.

وعلىٰ نحو مشابه، دعيت إلىٰ العمل في مجلس إدارة شركة بريطانية، وفي الاجتماع الأول قدم مدير شاب، مضى علىٰ وجوده في مجلس الإدارة عامان، بطاقة دعوة صغيرة. كان سعيداً، وكان أعضاء المجلس سعداء. لم أستطع في البداية أن أعرف فحوى البطاقة. ثم تبين أنها دعوة رسمية للمدراء لنادي سبارز لكرة القدم. لم يكن مغزى التضمين هنا من كان أعضاء مجلس الإدارة، بل من الذي كان مدعواً إلىٰ مقصورة المدراء.

وعلىٰ نحو معاكس فإن وضوح المسؤولية الشخصية يمكن أن يكون سلاحاً ضد التكامل التنظيمي، وخاصة في بعض المؤسَّسات الهرمية والثقافات الوطنية. والخصائص المميزة للعمل وتقويمات العمل لدى مثل هذه الثقافات أنها لا تُعيّن بدقة ما ينبغي عمله فقط، بل تعين أيضاً ما لا ينبغي القيام به. وهذا ما يدل علىٰ الحكمة بالنسبة لأمور تتعلّق بالصحة الشخصية، والسلامة، والجودة. إذ ليس من الحكمة، علىٰ سبيل المثال،

بالنسبة لمهندس شركة الطيران أن يُحمّل المحرك أكثر مما هو محدّد من قبل الصانع، أَو أن يتجاوز مدير مصرف مثلاً حدود الإقراض المحددة، أَو أن يزيد مجلس إِدارة ما من طاقاته الاحتياطية أَو بنود المزاملة.

جميع هذه الأمور تحدث، ولكن إذا كانت بنية المنظمة ومناخها العاطفي بيروقراطياً أساساً، عندئذ يكون الالتزام الصارم بمواصفات العمل مفتاح نجاة المنظمة. ثمة شكوى عامة تفيد بأن البيروقراطيات غير ودية مع الزبائن وغير قادرة على التجاوب مع متطلبات معينة. هذه طبيعتها، ومن أجل تغييرها لا بد من تغيير البنية، والقِيَم، والموقف الفكري، والعمليات الاجتماعية، والمناخ العاطفي. وهذا عادة توقع مثبط جداً بالنسبة لأي فرد. لذا لا بد من عمل جماعي على صعيد العمل السياسي: مثل تخصيص مؤسَّسة حكومية بحيث تكون موثوقة مالياً ومعتمدة من قبل الزبائن، أَو اتخاذ تصرف فردي على صعيد البيئة الخارجية للتأثير في المنظمة غير الرسمية. ثمة ثلاثة طرق لتغيير العقل البيروقراطي في المنظمة غير الرسمية:

- التهديد، أَو استخدام، بالقوة البدنية.
- استخدام الروابط العائلية والشخصية.
- تمرير الرشاوى غير القانونية.

نمت في كثير من البلدان «النامية» ثقافة تجمع ما بين هذه العناصر الثلاثة من أجل تحقيق أي شيء. في مثل هذه البلدان يشعر الأَفراد أنهم لا يملكون أية إمكانية لتغيير البُنى الرسمية غير المتجاوبة. ومواصفات عملهم، أَو افتراضات العمل، لا تسمح بالتأكيد بأي شيء كهذا. ويشمئز كثير من رجال الأَعمال الغربيين من هذا الوضع، ويشكون بمرارة مطالبين بإسقاط هذه البيروقراطيات المعيقة، وبإيجاد مجتمع مدني على الفور يتمسك بـ«حكم القانون». وهم ينسون غالباً أن الفساد يحتاج إلى شخصين على الأقل كي يوجد. وفي ألمانيا تُخصم الرشاوى التي تدفع في الخارج من الضريبة، وهذا ما ينطبق على المملكة المتحدة في بعض الحالات.

والبيروقراطيات غير المتجاوبة لن تهتم بالإصلاح طالما أن الغرب يكيل بمكيالين في مثل هذه الأمور.

حتى في أوروبا والولايات المتحدة المتطورتين ما زلنا نواجه قضايا بيروقراطية كما سيكتشف كل واحد حاول أن يتعامل، علىٰ سبيل المثال، مع مكتب الضرائب الشخصية المحلي. والقيام بعمل تجاري في إيطاليا إلاّ إسبانيا، أَو بشكل خاص فرنسا وبلجيكا، يمكن أن يقود الغافل غير المطلع إلىٰ كوابيس بيروقراطية، حيث تبدو وكأنك تطأ دروباً لا نهاية لها في رواية كافكا (القلعة) وأنت تبحث عبثاً عن شخص ما يستطيع أن يتخذ قراراً أنت تحتاجه لكي تحقق الغرض الذي تسعى إليه. كل موظف لديه رؤية واضحة لمسؤوليته الشخصية، ولا يبدو قادراً علىٰ التعامل مع حاجتك الخاصة ـ فهم إما في أسفل السلم الوظيفي أَو في أعلاه بحيث لا يستطيعون اتخاذ قرار كهذا. إنهم واضحون بالنسبة لما يستطيعون، وبصورة خاصة بالنسبة لما لا يستطيعون، لأنهم مقيّدون بالأنظمة، التي ليس بوسعك أبداً أن تطلع عليها.

روى الصحافي والمراسل الحربي جيمس كاميرون قصة ذات مغزى رائع حول طبيعة البيروقراطيات وتعليمات العمل، وصلاحياتها. رأى حُلماً متكرراً بأنه وقع في فخ في طقس بارد ولم يكن يرتدي إلاّ ملابس خفيفة. قام برحلات عدة إلىٰ ڤيتنام الشمالية أثناء حرب ڤيتنام. ولم يكن الترحال منها وإليها بالأمر الهيّن. وكان عليه أن يسلك طرقاً غريبة عبر رحلات جوية أكثر غرابة. وفي إحدى الرحلات من هانوي صادفت الطائرة مشكلة وتحول مسارها إلىٰ بيكين الماوية. لم يكن لديه سمة دخول إلىٰ الصين، وجعله موظف الهجرة يعاني الكثير من القلق برفضه لاستخدام صلاحياته الكاملة. وقال إن جيمس لا يستطيع أن يدخل البلاد، كما أنه لا يستطيع المغادرة، لأنه لا يحمل تأشيرة خروج. وسأل كاميرون ماذا بوسعه أن يفعل. أجابه الموظف بأن عليه أن يأخذ سيارة أجرة (تاكسي) إلىٰ المدينة ـ وهي رحلة طويلة في تلك الأيام ـ ويحاول الحصول علىٰ تأشيرة خروج، ولكن هذا

سيكون صعباً لأنه لا يتحدَّث لغة البوتونغهوا، ولم يكن قد تبقَّى سوى ساعتين ونصف علىٰ إغلاق المكتب قبل عطلة نهاية الأسبوع. وانطلق مرتدياً ثيابه الخفيفة في جو زمهريري في رحلة مأساوية عبر قاعات وزارة الهجرة. وبعد ساعات من البحث العبثي لم ينجح، وعاد إلىٰ المطار وهو كان يتجمد من البرد، محبطاً غير قادر علىٰ التفكير في ما يستطيع أن يفعله بعد ذلك.

واقتيد، وهو في غمرة اليأس والحنق، إلىٰ الموظف ذاته الذي راجعه قبل ذلك. أخيراً نطق الموظف: المشكلة من صنع يديك يا سيد كاميرون. عندما وصلتَ سألت: «ماذا ينبغي أن أفعل؟» وكان من الحكمة أن تسأل: ماذا ستفعل أنت؟». وعندئذٍ ختم جواز السفر مع تأشيرة الخروج.

بعيداً عن البيروقراطية، إن أولئك الذين لديهم توصيف للعمل، سيقومون بتحديد أَعمالهم بأنفسهم ومن الممكن أن يكون هذا أمراً جيداً جداً إذا قاموا بذلك بتعاون وثيق مع رؤية المنظمة وقِيَمها، وخاصة المنظمات الأصغر، حيث الحاجة إلىٰ مستويات رفيعة من التكيّف تتطلّب الإدارة الذاتية للأَعمال الموصوفة وإدراك الأدوار، أما في المنظمات الكبيرة فإن مثل هذه الإدارة الذاتية تمثِّل مشكلة للمدراء المباشرين. إذ أن جانباً مهماً من عمل هؤلاء المديرين أن يضمنوا مراقب تعليمات العمل وبالتالي وضوح المسؤولية الشخصية بانتظام، والتكيّف بسرعة عند تغيّر الظروف للمحافظة علىٰ سلامة المنظمة.

## 2 ـ الوضوح التنظيمي

رسوم المنظمة البيانية، التي ترسم خريطة الطريق أمام أعمال المنظمة، كما رأينا، ذات علاقة ضئيلة بالواقع اليومي للحياة العملية.

معظم الأمور تبدأ من المدير الإداري، أَو الموظف الإداري الأول. وبهذا يمكن تجنّب مسألة الصلة ما بين الملكية، والنفوذ، والسلطة، والمسؤولية والمحاسبة النهائية ـ قضايا مجلس الإدارة وإدارة المؤسَّسة. وهذا

يعني أن المخططات البيانية للمنظمة يطلع عليها غالبية الأفراد بدقة بوصفها الخريطة التقريبية لعمليّات الشركة. وهذا ما يرسم علىٰ الورق كتراتبية هرمية كلاسيكية، وعلىٰ رأسها المدير الإداري والشكل التنظيمي الأشد تواضعاً في القاع. ويقوم المدراء بمراجعة دقيقة منتظمة يسيرة لخارطة المنظمة، الذي لا يظهرون غالباً علىٰ المخطط ولا يُشجعون من قبل الرئيس علىٰ طرح أسئلة ساذجة من مثل: «هل تعكس هذه البنية واقع المنظمة في الوقت الحاضر؟»، ما هو التصميم التنظيمي الأساسي: هرم كلاسيكي، هرم مقلوب، رأس سهم، مركز/ أطراف، قالب، اتحاد، منظمة تعليمية، مجمع نظام متكيّف؟».

إذا كان المخطط لا يُظهر المنظمة بوضوح، ما الذي يمكن فعله عندئذٍ كي تتوضح علاقات العامودي بالأفقي ـ السلطة والتكامل؟ إحدى الطرق لتوفير ذلك أن يُكلف كبار المدراء برفع تقارير منتظمة إلىٰ مجلس الإدارة حول تطور بنية المنظمة وعمليّاتها ومدى ملاءمتها. وهذا ما يمكن أن يبدأ بمسح بسيط يتضمن كل جانب من جوانب المنظمة:

- المهمات الرئيسة.
- المهمات الثانوية.
- مستويات السلطة (بالترابط مع القوى الاحتياطية لمجلس الإدارة).
- علاقات «الخط المنقط».
- مجالات الخلاف مع الدوائر الأُخرى، وخيارات التحسين.
- مجالات النشاط المفقود في المعلومات الشاقولية أو الأفقية وسير العمل.

المراجعة الدقيقة ما هي إلاَّ مهمة إدارية بسيطة، ومع هذا فهي نادراً ما تجري بشكل منتظم ودقيق. وأعتقد أن هذا يعود بالدرجة الأولى إلىٰ نقص الوعي لدى المدراء تجاه الحاجة لها. مثل هذه المراجعة حاسمة كي نضمن وضوحاً تنظيمياً مستمراً، وبالتالي إنتاجية نموذجية.

من دواعي الدهشة أن قليلاً من برامج التوظيف تأخذ الفرد من خلال عملية التصنيع الكامل أو تقديم الخدمات. بدون هذه العملية من الصعوبة بمكان الاستجابة للعلاقات الأفقية والعمودية في المنظمة، والمطالب المتغيرة لكل منهما. وإذا لم يتحقَّق ذلك يتغير المناخ العاطفي مما يجعل الأَفراد أكثر انطواء، وعدوانيين تجاه الدوائر الأُخرى، ويرغبون في إخفاء الأخطاء وإلقاء اللوم علىٰ الآخرين.

من أجل تحسين الوضوح التنظيمي لا بد أن نضمن أولاً أن تعكس وثائق التوظيف بدقَّة النموذج التنظيمي الذي وضعه المدراء وكبار المدراء، ويرغبون في الحفاظ عليه. ثانياً، لا بد من وصف العلاقة الداخلية المترابطة لكل مجموعة عمل، ودائرة وقسم، ومراجعتها بدقة وانتظام وشفافية من قبل جميع الموظفين. إنهم لا يحتاجون أن يروا فقط مثل هذه النتائج كأحجام عملهم ومعايير الجودة، ولكن أن يروا التأثير علىٰ حجم ونوعية عمل الآخرين.

هذه الفكرة عن القياس «الشفاف» لعمل المجموعة ـ حيث يعي جميع الموظفين المعطيات في كافة مراحلها ـ هي بداية النمو السريع في الوقت الذي تقبل فيه المنظمة أن تكون أكثر تكاملاً وتكيّفاً.

النماذج التالية:

- سلسلة الخدمة/ الربح.
- سلسلة القِيَم.
- لوحة الأرقام المتوازنة.
- المؤسَّسة الأوروبية للإدارة النوعية، نموذج «العمل الممتاز».

موضوعة لمجابهة هذه المشكلة ولسوف يجري بحثها بتفصيل أكبر في الفصل التالي. يؤكد كل نموذج علىٰ الحاجة إلىٰ وضوح تنظيمي وعلىٰ الصلات الداخلية ما بين المنظمات الحديثة وهذه الضغوط تتزايد ونحن

ندخل القرن الحادي والعشرين.

### 3 ـ المكافآت المالية

تعتبر هذه عادة المسألة الأكثر مثاراً للخلاف من بين المسائل التنظيمية، وهي تمثّل مشكلة كلاسيكية بالنسبة للمدراء وكبار المديرين. وهي تبدو جزءاً من الوضع الإنساني، حيث يرغب كل فرد أن يكون في «الربع الأعلىٰ» في شركته أو صناعته. فإذا كانت منظمة ما تدفع ضمن الربع الأعلى، عندئذٍ يكون الوضع جيداً للمساهمين، وللحكومات الوطنية في كثير من البلدان. أما إذا كان الدفع يقع في المربع الأدنى عندئذ سيشعر الموظفون بالقلق وعدم الارتياح. كان من المعروف في أرجاء العالم أن العاملين في الخدمة العامة يقايضون فوائد مالية أقل بضمان استمرار استخدامهم، ولكن في عالم اليوم غير المستقر فإن هذا الوعد بضمان توفير العمل أصبح موضع شك.

كانت النقابات في بريطانيا في الستينات والسبعينات تلعب لعبة «الفروق التفاضلية» باستمرار وبصورة ناجحة. وقد تأكد لها بسرعة، أنه نظراً لعدم وجود «سعر للسوق» يهتدى به، فإن النظام كله يمكن أن يُدفع بسرعة إِلىٰ وضع مناف للعقل. كل مجموعة عمل كانت تحاول أن تقفز من فوق ظهر المجموعات الأُخرى «للمحافظة علىٰ فروقنا التفاضلية» وتهديد العمل إذا ما رُفضت. وما أن تحدث هذه الدورة الشريرة فإنّها يمكن أن ترفع أجور العمالة إِلىٰ مستوى يدفع أصحاب الصناعات والخدمات إِلىٰ خارج السوق، ويبدأ نظام الضرائب بالتراجع عن تمويل القطاع الخاص، وتعزّز الدورة الشريرة نفسها إِلىٰ أن تستخدم الأسواق «يدها الخفية».

تبدو دورة مشابهة تشق طريقها تشتمل المدراء وكبار المدراء والاختصاصيين والماليين الذين يدّعون، بوحشية متنامية، ومصداقية متناقصة أنهم موارد نادرة تجعل سعر السوق يرتفع باستمرار. وهذه حماقة واضحة

تؤدي حتماً إلىٰ مآس، نظراً لأن اقتصاديات أية منظمة لا تستطيع أن تصمد طويلاً، كما أن النتائج الاجتماعية ستثير قلق الجمهور وتستدعي العمل السياسي. ويركز الجمهور اليوم في بريطانيا علىٰ «القطط السمان» في ميدان الصناعة، وخاصة أولئك العاملين في القطاعات التي جرى تخصيصها حديثاً. ونجد في إندونيسيا، وتايلاند، وماليزيا، والفيليبين، وكوريا الجنوبية، واليابان، وروسيا أمثلة علىٰ النظام الذي يصل إلىٰ ذروة الحماقة بوصفه «الرأسمالية الرفيقة»، أو «رأسمالية رجال العصابات»، ويكوِّن دورات شريرة مشابهة من المبالغة في المدفوعات ومن ثم الانهيار.

ينبغي أن ترتبط المكافآت المالية بالفرد وبمجمل أداء المؤسَّسة علىٰ كافة المستويات. ويمكن لنظام التقويم أن يقوم حقاً علىٰ القِيَم، ويرتبط بنموذج تنظيمي متكامل مثل نموذج EFQM للعمل الممتاز أن يُحدث الفرق، لأن كل فرد يستطيع أن يرى مُدخلات المنظمة ومنتجاتها ويرضى بالمكافآت المالية المناسبة.

تبدو النماذج الراهنة في عالم المكافآت المالية **من خلال الزجاج الشفَّاف** مرتبطة بالدفع المتعلق بالأداء علىٰ المدى القصير. ومن المؤسف أن هذا الدفع المتعلّق بالأداء مرتبط بأحجام الإنتاج البسيطة، بدلاً من أن يرتبط بالأرباح، والأفضل من ذلك، أن يرتبط بالإنتاجية. المقياس الأخير يساعد علىٰ سلامة المنظمة علىٰ المدى الطويل، ولكن في الوقت الحاضر لا تسمح معظم الخطط للمدراء وكبار المدراء إلاَّ بالتلاعب بالأشكال قصيرة المدى. والقول إنه «لا شيء أخطر علىٰ استمرار بقاء منظمة ما سليمة أكثر من وجود مدير يزيد عمره علىٰ الستين عاماً» يبدو صحيحاً إلىٰ حد فظيع. ولكن قلة من المنظمات تعترض علىٰ هذا وتصر علىٰ أن جميع العلاوات المرتبطة بأداء العمل تحفز علىٰ المدى المتوسط والبعيد. وأي نظام للعلاوات متفق عليه تعاقدياً ينقسم إلىٰ ثلاثة عناصر. ثلث يدفع عند إنجاز الشيء الإضافي في نهاية السنة المالية. والثلثان الباقيان من العلاوة يؤخران. الثلث التالي يدفع

في نهاية السنة المالية التالية إذا ظل أداء المنظمة الجيد مستمراً أو تحسن، والثلث الأخير يدفع في نهاية السنة الثالثة، ضمن الشروط ذاتها الخاصة بالسنة الثانية. مثل هذا النظام يحاول أن يجعل كبار المدراء والمدراء يهتمون بالتحسينات المستمرة، مع تقليص الإنفاق على تغيير الأعمال والوظائف بسرعة.

تحدث مسألة منفصلة عندما تحدد مكافآت المدراء وكبار المدراء من جانب حملة الأسهم أو بقرارات حكومية. فهذا من شأنه أن يضعف الروح المعنوية لدى الموظفين، الذين سيرون عندئذٍ أنه يستحيل رفع مكافآتهم المالية أو المكاسب الأُخرى رغم أن تحسّن في أدائهم لأعمالهم.

يبدو شعار هيرزبيرغ الكلاسيكي «الصحة وحدها غير كافية» صحيحاً في القطاعين العام والخاص. والحق أنني وزوجتي كنا نجد في القطاع العام، حيث المدفوعات والشروط موضع تفاوض غالباً ضمن حدود ضيقة جداً، أن المكافآت المالية هي القضية ذات المقام الأول. ويبدو أن معظم الموظفين يعترفون بعدم تحقيق أي تغيير مهم في هذا المجال، وخاصة على المدى القصير. وهم يوافقون، ولو بتحفّظ، من ضمن مزاج المنظمة القوي للخدمة العامة، فإن مزيجاً من مكاسب توفر أمن أكبر في العمل، مقترناً بالرغبة في القيام بعمل مسؤول اجتماعياً بصورة جيدة، وتقدير ذلك، لا بد أن يفوق وزن المكافآت المالية. إنهم يستمرون بالشكوى بالنسبة لمكافآتهم المالية ولكنهم يعتمدون على مكافآتهم الشخصية في مكان آخر.

## العناصر المركزة على العملية العاطفية، والداخلية

### 4 ـ المكافآت الشخصية

حتى لو كان الموظفون غير سعداء بمكافآتهم المالية فإنهم غالباً ما

يحصلون على مكافآت من مجالات أُخرى ـ الرضا عن العمل الشخصي. فتقدير العمل الجيد، من جانب الفرد أو المجموعة، هو رأس وجود معظم الناس في العمل ـ إنه مفتاح المكافآت الشخصية والرضا. نحن ننفق كثيراً من الوقت في العمل، وغالباً ما يكون التقدير هو الموجّه الأساس لإرضائنا العاطفي. الأفراد يتوقون إلى التقدير، ومن وظيفة المدير المباشر أن يوفّر لهم الحصول عليه، بدءاً من التوظيف والاندماج وعمليات بناء الكفاءة، واستمراراً من خلال التقويمات القائمة على القِيَم وخطط التطوير الشخصي حتى تغيير العمل أو الاستقالة.

والتقدير الإيجابي لنواحٍ مثل إنجاز حجم العمل ونوعية الأهداف، ومعالم المشروع، وأهداف إرضاء الزبائن، وسلسلة أهداف الممون.. إلخ ضرورية للمحافظة على حيوية الأفراد وحماستهم لعملهم. والتقدير الشخصي يمكن أن يكون بسيطاً إلى درجة أن يقول المدير المباشر كلمة «شكراً». ومن دواعي الغرابة أن كثيراً من المدراء المباشرين في شتى أنحاء العالم يجدون غضاضة في قول كلمة شكر. إنهم يشعرون أنها تحطّ من قدرهم وأن الموظفين ينبغي أن يكونوا ممتنين لتقاضيهم أجورهم ـ فهذا رضا كاف لأي واحد في نظرهم. كلا إنه ليس كذلك. لماذا ينبغي ألا ينفق المدير المباشر بضع ثوان من الوقت لتقدير فرد ما عندما يستحق ذلك؟ بدون التقدير لا يمكن أن نتوقع نتائج جدية. والسبب بسيط للغاية. إذا لم ينل الأفراد التقدير الشخصي الإيجابي فإن الشيء الذي لا يتقبله المرء أبداً هو عدم التقدير، وهذا ما سيدفعه، إذا اضطر إلى ذلك، إلى أن يسعى إلى تقدير سلبي باقترافه الأخطاء متعمداً. فعدم التقدير يظهر وكأنهم غير موجودين، أو أن ليس لهم أي دور في المؤسَّسة يقومون به. ولهذا يفضل كثير من الأفراد، بدلاً من الحصول على التقدير الإيجابي، أن يحصلوا على التقدير **السلبي**. ولهذا أيضاً يرتكبون الأخطاء، ويتجاهلون أو يتناسون التعليمات، ويضيعون الوقت في بعض الأحيان بحجة «المرض»، ويظهرون علائم عدم الانضباط التنظيمي

والافتقار إلىٰ ضبط النفس، وتصبح «مكافآتهم» أن يُنتقدوا سلبياً بشدة، والتعرّض للصياح عليهم، والإساءة إليهم، والشتم والسباب ـ ولكنهم علىٰ الأقل موجودون. إلىٰ أي مدى يقوم نظام **المكافآت الشخصية** لديك علىٰ التقدير السلبي بدلاً من التقدير الإيجابي؟

إن مجال فرص التطور الشخصي مهم أيضاً. إذا كانت خطة التنمية الشخصية قائمة علىٰ التقويم وعلىٰ عملية تنمية شخصية مستمرة، عندئذ سوف يساعد هذا التركيز علىٰ الاستخدام طويل الأجل للفرد إلىٰ حد كبير في تكوين مناخ عاطفي إيجابي داخل المؤسَّسة. وهذا ما يعزّز الارتباط مع الجوانب الاجتماعية ـ العاطفية «الرقيقة» الموجّهة داخلياً «للمقدرة التنظيميَّة» ـ مؤشرات الأداء الشخصي.

## 5 ـ مؤشرات الأداء الشخصي

يقوم هذا العنصر من عناصر «المقدرة التنظيميَّة» علىٰ جانبي وضوح المسؤوليات الشخصية والمكافآت الشخصية معاً. فبدون الوضوح، ومستويات معينة من السلطة في وصف عمل الفرد، يكون من المستحيل أن نقوّم بدقة أداء الفرد في عمله. ومع هذا فإن الغالبية الغالبة من الأفراد الذين أقابلهم في المنظمات غير واضح بالنسبة لهم كيف يقاس فعلاً أداؤهم الشخصي. ثمة القليل من المعالم أو الأهداف المتفق عليها.

عند هذه النقطة بالذات تلتقي المهمات «الصلبة» والعمليّات «الرقيقة» وجهاً لوجه. وإن وضوح الرؤية بشأن **ما هي** الأهداف التي ستحقق وعن طريق من، **وكيف** ستنفذ عمليّات إنجازها لهما علىٰ درجة من الأهمية. لتحقيق ذلك لا بد من وجود نظام تقويم منتظم دقيق يغطي كل فرد في المنظمة، ويعطي وزناً متكافئاً لإنجاز المهمات والسلوكيات المبنية علىٰ القِيَم.

ليس بكاف أن نقيس إنجاز المهمة وحدها. ثمة وعي متنام ببطء في

أوساط كثيرين من كبار المدراء والمدراء، ذو صلة عرضية ونوعية ما بين إنجاز المهمة وتيسير تأثيرات العملية الاجتماعية. ويصبح هذا أكثر أهمية عندما ننتقل إلىٰ مؤسَّسات «العامل المتعلم ذي الدراية» في القرن الحادي والعشرين. وقد شرعت الشركات المتقدمة تعيد تنظيم أنظمتها التقويمية بحيث تُظهر وتكافىء 50٪ كحد أقصى من مجمل العاملين في إنجاز الأَعمال، و50٪ كحد أقصى من سلوكيات المنظمة المبنية علىٰ القِيَم والتي حقَّقت الأَعمال. كل من ماذا وكيف لهما أهمية متساوية.

ينبغي أن تتجه قِيَم المنظمة، كما ذكرنا، نحو سلوكين أَو ثلاثة سلوكيات نوعية تعكس جوانب كل قيمة. فإذا كانت القيمة التنظيميَّة هي الانفتاح عندئذ قد يكون السلوك التقويمي هو «تقبّل أخطاء الأعضاء الآخرين بسرعة في مجموعة العمل» أَو «ملاحظة مشكلات الآخرين» وتقديم المساعدة، أَو «إبقاء الذهن منفتحاً عندما يُقترح التغيير».

ثمة شيئان مهمان لا بد من استحضارهما في الذهن فيما يتعلّق بمؤشرات الأداء الشخصي. الأول القِيَم المختارة والمختبرة بعناية، والسلوكيات التابعة القابلة للتقويم، والتي تؤثّر مباشرة في المناخ العاطفي وبالتالي في الثقافة طويلة الأجل لأية منظمة. ومن بين مفاتيح القِيَم الحقيقية للمنظمة أن يراقب الموظفون بعناية المدراء وكبار المدراء كي يروا ما إذا كانوا حقاً «يفعلون ما يقولون». فإذا كانت أفعالهم لا تنسجم مع قِيَمهم التي يعتنقونها عندئذ سوف يتجه الموظفون دوماً نحو السلوكيات بدلاً من الكلام الطنّان. ومن مصلحتهم أن يفعلوا ذلك لأن هذه هي المقاييس الحقيقية المتوقعة للأداء الفردي.

من المؤسف أن الإخفاق في فعل ما يقال يكوِّن مناخاً عاطفياً من التشكّك، يؤدي مع مرور الوقت إلىٰ التشاؤم والخذلان. فالمدراء الذين يتبجحون كثيراً، علىٰ سبيل المثال، بـ «برنامج النوعية الممتازة» قد تقوض

سمعتهم برفضهم أو عزوفهم عن تفحص جودة الإنتاج ما بين حين وآخر. ويتطلب الأداء الشخصي الفعَّال فعالية في العمليّات الاجتماعية العاطفية، وإن كانت مقاربة سرعة الغضب قد تعني الافتقار إلىٰ التركيز علىٰ إنجاز الأَعمال والمهمات وهو ما يمكن أن يكون بدوره معوقاً.

والثاني، الاتجاه المتنامي نحو عدم الاتجاه إلىٰ التقويم المبني علىٰ القِيَم فحسب، بل إلىٰ ربط هذه باستجابة الآخرين تجاه وقت التقويم: «الاستجابة الصاعدة»، «الاستجابة بدرجة 360» والتقويم المناظر إلخ. هذه عملية توسيع منجزات العملية الاجتماعية والمهمات.

الاستجابة الصاعدة نظام لتقويم كل موظف وفق معايير متفق عليها مسبقاً. يقوّم الرئيس كل موظف علىٰ حدة، في الوقت الذي يقوّم فيه كل واحد منهم الرئيس. والفكرة الأساسية هي أن نرى كيف يستطيع الرئيس أن يساعد موظفيه علىٰ إنجاز أَعمالهم بفعالية أكبر، والعكس بالعكس. وهذا ما يمكن أن يلقي الضوء وينبهنا، مما يجعل الكثير من العوائق، التي كان يظن أنها لم تذكر سابقاً، ضمن مجموعات العمل، شفافة. وهذا ما يحتاج معالجة حذرة في البداية، مما يقتضي وجود من يستطيع تسهيل الأمور. إذا ما عُولجت الاستجابة عندئذٍ بصورة بنّاءة ـ باستخدام أسئلة واضحة مثل «كيف أستطيع أن أُحسن. . .؟»، بدلاً من التساؤل المنغلق والمؤدي إلىٰ الفشل «لماذا قلت. . . .؟» ـ فسيتحقق فارق كبير في العلاقات ما بين الرئيس ومجموعة عمله، مما يكوّن مزاجاً عاطفياً بنّاءً داخل المجموعة، وفي النهاية داخل المنظمة.

عندما كنت أعمل مع مجالس إدارة، علىٰ سبيل المثال، أوجدت مستوى من الثقة من خلال المشاركة في هذه الاستجابة المتبادلة ـ إنها عملية بسيطة. أمام كل عضو في مجلس الإِدارة ورقة مكتوب عليها «توقف»، «ابدأ»، «استمر». ولدى المشاركين الوقت الكافي لملء الورقة، فردياً،

باحتياجات كل عضو في المجلس من الآخر وخاصة:

- توقف عن فعل أشياء تعيق قدرة زملائك علىٰ العمل بكفاءة.
- ابدأ بفعل أشياء تستفيد فيها من مواهب زملائك ومطامحهم.
- استمر في فعل أشياء تساعد حقاً زملائك.

وبعد ذلك ثمة وقت طويل وكاف ليقرأ الأَفراد أوراقهم واستخلاص المغزى منها. وبعدها ثمة فترة أطول كي يجتمعوا ويناقشوا معاني الكلمات التي كُتبت، والعواطف التي تم التعبير عنها، قبل الاتفاق علىٰ كيفية العمل معاً في المستقبل، وكيف يمكن متابعة ذلك ومراقبته. ومرة أُخرى يكون من المستحسن كثيراً وجود مُسهل للأمور.

إن التركيز البنّاء علىٰ إنجاز المهمة والعملية الاجتماعية لا تدعو للتشاؤم كما يخشى بعض المدراء إنه لا يحاول تغيير شخصية الإِنسان أَو أفكاره، بل تغيير سلوكه فقط بطريقة بنّاءة تساعد الأَفراد ومجموعة عملهم علىٰ تحقيق الأهداف بكفاءة ونجاعة أكبر.

تقوم الاستجابة الكاملة (360 درجة) علىٰ مفهوم الاستجابة الصاعدة، أَو المشابه، ولكن بأسلوب بطولي. يجمع النظام تعليقات الأَفراد الذين جرى تقويمهم، ويجمع تقاريرهم المباشرة، وتقارير زملائهم ورئيسهم، حول أداء المهمة وملائمتها لسلوكهم تجاه قِيَم المنظمة. وفي بعض الحالات يكون حتى الزبائن والممونون جزءاً من عملية التقويم. إنها مصدر غني جداً للمعلومات التي تسمح بفهم القضايا جيداً وبالتالي القدرة علىٰ تخطيط الأعمال المطلوبة جيداً. ولكنها قد تستغرق كثيراً من الوقت للتعامل مع المعطيات الناتجة وتحويلها إلىٰ معلومات ـ وإذا استثمر المدراء الوقت بكفاءة فلن يسبِّب هذا صعوبات، ولكن معظمهم لا يفعل ذلك، وفي مثل هذه الظروف فإن الاستجابة ذات 360 يمكن أن تصبح نظاماً بيروقراطياً مفرطاً سيء السمعة. والتعلّم مطلوب لمعالجة ذلك بكفاءة. إنني أطرح عادة نظام

الاستجابة الصاعد أولاً ثم أدَع الأفراد يتعلّمون استخدامه علىٰ مدى عام. وإذا ما عمل عندئذٍ جيداً يمكن أن ننتقل إلىٰ تقويم النظير كذلك. في تلك الأثناء يكون جميع العاملين حريصين علىٰ المشاركة، وسيكون له تأثير إيجابي علىٰ المناخ العاطفي للمنظمة، وخاصة إذا كان العاملون منخرطين بتصميم النظام وتطويره منذ البداية. لقد طُلب مني، علىٰ سبيل المثال، أن أسهّل عملية استجابة صاعدة في أعلىٰ السلم الوظيفي لشركة للخدمات المالية. وكانوا قد صمّموا نموذجهم الخاص بهم، مع حوالي عشرين عنصراً قابلاً للقياس من أجل التقويم الذي كان يدور حول إنجاز المهمات والعمليات الاجتماعية ـ العاطفية المناسبة التي تساندها. وكان زبوني رئيساً لشركة دولية، مع اثني عشر مقرّراً مباشراً كانوا يقومون باستكمال دورهم في مسح الاستجابة الصاعدة. لخّص لي مصمّمو البرنامج بداية «برنامجهم» مجموعة من كبار المدراء ورئيس قسم الموارد البشرية. ثم استعرضت أنا وزبوني استجابته الشخصية بعمق في ثلاث مناسبات في أسبوع واحد، قبل أن يقرّر أنه أصبح مستعداً لمراجعة التقارير المباشرة. كان نمط الاستجابة متشابهاً بشكل ملحوظ ـ بدا ناجحاً بشكل غير عادي في إنجاز المهمات ولكن كان باهتاً عاطفياً (وكان هناك أمثلة علىٰ ذلك)، وهذا ما بدا معيقاً لتدفق معلومات حيوية تتعلّق بالعمل والأفراد معاً. وسمح له الاجتماع بالمقررين المباشرين أن يقول إنه بات يدرك المشكلات، وطلب إجابات عليها. ولم يتم ذلك بسهولة في البداية، ثم بدأ المقررون يكتشفون الحقيقة، وتم إيجاد خطة تطوير شخصي متفق عليها، تتم متابعتها من قبل رئيسه ـ رئيس الشركة.

كان لحقيقة وضع «الرجل العجوز» نفسه في خضم العملية فعلاً أثر إيجابي جداً في المنظمة برمتها ـ وقلائل هم الذين اعتقدوا أنه سيفعل ذلك، فضلاً عن أن يكون لديه خطة تطوير شخصية ستكون موضع متابعة. بل إنه كتب مقالة عن هذه العملية في صحيفة الشركة ليؤكد علىٰ هذه المسألة.

أدت حقيقة استطاعة الرجل العجوز علىٰ التغيير الكثير من الجدل والنقاش في طول المنظمة وعرضها، وخاصة فيما يتعلّق بتطور قِيَم الشركة في المستقبل. في البداية أجري استطلاع لآراء المدراء الإداريين إزاء آرائهم حول القِيَم المعتنقة، وقد انقسم هؤلاء إلىٰ قسمين متساويين، أحدهما أعطى «قيمة السهم المتزايدة» الأولوية، والثاني أعطى الأولوية «لإرضاء الزبون». وبدلاً من قبول قيمة رئيسة واحدة تبنينا أسلوب كلتيهما. . ، وأثرنا الاهتمام بـ«مشكلة القِيَم» هذه ـ كيف نزيد قيمة الأسهم من خلال تحسين إرضاء الزبون؟

القِيَم التي اقترحها الموظفون هي الآن موضع تقويم، وثمة ضمانة من جانب المدراء أنها ستبنى من خلال عملية انتقائية، ونظام للتقويم، وعمليات للتدريب والتطوير. وهذه تستغرق وقتاً، ربما خمس سنوات من العمل داخل المنظمة كلها. والخبر الجيد أنه بتحرير مؤشرات الأداء الشخصي، بمعنى إنجاز المهمات والعمليّات، بدأت الحرارة العاطفية في الشركة تزداد بشكل ملحوظ. لقد كانت قريبة من نقطة الصفر في البداية، باعتراف الجميع، ولكنها الآن فاترة وستكون في درجة حرارة الجسم في غضون سنوات قليلة. وأنا أعتبر هذا تحولاً ملحوظاً.

### 6 ـ مؤشرات الأداء الجماعي

إذا ما استخدمنا نظاماً لتقويم إنجاز المهمات، ونظاماً للتقويم السلوكي القائم علىٰ القِيَم، معاً فإن تقويم عمل الجماعة يمكن أن يكون مشابهاً لتقويم الأفراد. ومن سوء الطالع أن مجموعات العمل تُقوَّم، في كثير من المنظمات، علىٰ أساس إنجاز مهماتها فقط. وهذا ما يقود حتماً إلىٰ سلسلة من المشاعر السلبية، ويُعوّق التعليم في المنظمة الذي يميّز كثيراً من مجموعات العمل في أرجاء العالم.

بيد أن الحركة المتنامية لرؤية مجموعات العمل لا بوصفها وحدات

منفردة مستقلّة ذاتياً، بل بوصفها أجزاء من كلٍ متكامل ـ العودة إلىٰ المعنى الأصلي لـ«المنظمة» ـ يكوِّن مسائل جديدة تتعلّق بقياس أداء مجموعة العمل.

ثمة عاملان رئيسان يبدوان متقاربين من أجل إعادة تحديد المؤشرات الخاصة بأداء مجموعة العمل. الأول، الوعي المتزايد بأهمية الزبائن وتأثير هؤلاء العاطفي. في فعالية المنظمة وكفاءتها. والعمل علىٰ فهم وتقدير ثم التصرّف، من أجل تكوين إدراك إيجابي قدر الإمكان، هو ما يجري اليوم في كثير من المنظمات في علاقتها بالزبائن الخارجيين. إنهم الناس الذين يدفعون النقود من أجل المنتجات والخدمات، أو المستهلكون الذين يستخدمون هذه المنتجات والخدمات التي يدفع منها الآخرون، مثل الخدمات التي تقدمها الحكومات المحلية للجماعات.

والثاني، أن «الزبائن والمستهلكين الداخليين» قد بدأوا يعتبرون الآن مهمين. في الوقت الحاضر، معظمهم مستهلكون بالمعنى المشار إليه أعلاه أكثر مما هم زبائن يدفعون المال.

تتضمن مؤشرات أداء الجماعة التقديم النوعي لـ:

- الجودة.
- الوقت.
- الميزانية.

وهذه المؤشرات ترتبط علىٰ نحو متزايد بـ:

- العناية بالزبون وإرضائه.
- التسليم في الوقت المناسب تماماً.
- نوعية العمل، أو «اتفاقيات تقديم الخدمة».

هنا تقاس العلاقات الداخلية، وخاصة عند الحدود ما بين مجموعات العمل، بحساسية أكبر. والعمل الممتاز الذي قام به ديمنغ وجوران وريفانز

في تطوير مثل هذه الأنظمة في القياس باتت تستخدم على نحو متزايد لهذا الغرض ـ اعتراف متأخر بثلاثة من الإحصائيين المتميزين في العقد التاسع من العمر.

مثل هذه المعطيات الرقمية ذات بُعد عاطفي كثيراً ما يجري تغافله. إن المراقبة المنتظمة من جانب كبار المديرين لمؤشرات الكفاءة وصحة الجماعة يمكن أن تلقي ضوءاً جديداً على تقويم أداء الجماعة. وتتضمن مثل هذه المؤشرات:

- مدة وجود العضو في المنظمة.
- مدة وجود العضو في عمله الحالي.
- معدل حالات المرض.
- معدل حالات الغياب.
- معدل تغيير العمل.
- معدل حالات الحوادث.
- مستويات الكفاءات المُقوَّمة.
- منجزات التطوير الشخصي.

جميع هذه العناصر يسهل كثيراً جمعها ومعالجتها ومراجعتها. وهي في كثير من المنظمات من واجبات عمل المدراء المباشرين. والتحليل الدقيق لكل من هذه المعايير «الرقيقة» والمعايير «الأصلب» المذكورة أعلاه، يمكن أن يساعد في التحديد السريع لعوائق سير العمل في المنظمة. وسواء أكانت مشكلة تتعلّق بمعالجة المواد، أو فهم الزبون، أو المعدل المرتفع غير المقبول لحالات المرض في مجموعة العمل، فإن مؤشرات أداء المجموعة هي الأدوات الإدارية الأساسية التي يمكن أن تشجّع على استمرار التعلّم والتكيّف في المنظمة. وإن عمل المدير أن يضمن وجود أنظمة الإشراف الإداري وتكوينها للمناخات العاطفية.

## العناصر الخارجية التي تركّز على المهمّة

### 7 ـ منظور نوعية العمل

ينجم عن مؤشرات أداء المجموعة بصورة طبيعية أن الاستجابة الدائمة من الزبائن و/أو المستهلكين تصبح أمراً حاسماً لضمان جودة المُنتج أو الخدمة، وبالتالي استمرار الربح. ثمة توتر قائم باستمرار في أية منظمة ما بين إدراك مجموعة العمل لحقيقة إنتاجها، من حيث الكم والنوع، وإدراك الزبائن في الجانب المتلقي.

قياس الفجوة ما بين هذين الإدراكين عملية إدارية مستمرة. وهذا يعني إجراء عملية مسح مستمرة لكل من الزبائن والمستهلكين من جهة، وعمل مجموعة العمل لاكتساب معيار داخلي من جهة ثانية. والأرقام الناتجة هي تحليل الفجوة. فاستقراء رضى الزبون وحده غير كاف، على الرغم من أنه يسمح بتفحص مستمر لمزاج الزبون المتغيّر وإدراكه القيمة الجيدة لمنتجاتك وخدماتك لقاء ما يدفع. خلق مثل هذا الإدراك للقيمة الجيدة مقابل المال يجعلك تختلف في نظر الزبون عن منافسيك، وهذا يعني أن الزبائن سيدفعون السعر الأعلى ـ وهذا هو الهدف الذهبي لمعظم المنظمات. وقليلة هي المنظمات التي توصلت إليه.

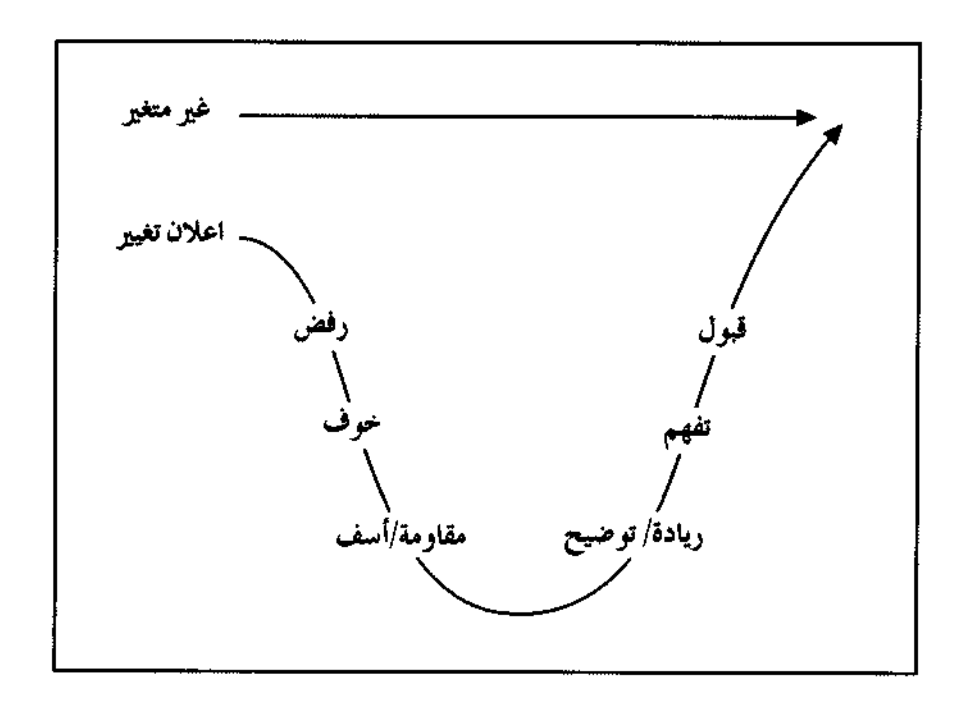
الجانب «الصلب» من نوعية العمل، من وجهة نظر كبار المدراء والمدراء يكمن في ضمان تحقيق هدفين. الأول، وجود أنظمة راسخة ومستمرة لتحديد وتصحيح الأخطاء، وللتعلّم باستمرار منها. ولتحقيق ذلك يحتاج مناخ التعليم في المنظمة إلى أن يكون منفتحاً وشفافاً: إنه يحتاج إلى الاعتراف بالأخطاء بسرعة، وتقويم المخاطر، واتخاذ التصرّفات الصحيحة، وإعلام الآخرين في كل جانب من جوانب مجموعة العمل.

والثاني، إيجاد مناخ عاطفي للتحسين المستمر. ويبين عمل ديمينغ وريفانز وجوران كيف يمكن قياس مثل هذا التقدم باستخدام قاعدة إحصائية

أساساً. وقد سار ريفانز إلىٰ ما هو أبعد من ذلك ونظراً إلىٰ أنظمة التعليم الاجتماعية ـ العاطفية التي تعمل في محيط المعطيات الصلبة[31]. يسمح التحسين المستمر باتخاذ خطوات صغيرة، تتزايد مع الوقت، تؤدي إلىٰ تحسينات مهمة. وإذا كانت القفزات الكبيرة في مجال التحسين مطلوبة علىٰ الفور، فإن «قدرات المنظمة» لا تكون غالباً متوفرة لتحقيقها، ولكن مجموعات العمل المدربة علىٰ أساليب «تعلّم التصرّف» المستمرة يمكن أن تقوم بتغييرات كبيرة بكفاءة في تصميم وتصنيع دوائر تسليم الخدمة التي تُحسّن جميعها في وقت واحد المناخ العاطفي والثقافة التنظيميّة.

ومن أجل تحقيق كلا الهدفين ينبغي ألا يُنظر إلىٰ أسباب التغيير نظرة أنانية. إذا كان «الدفع نحو الجودة» هو حقاً مجرد طريقة لتحسين الربح دون الاكتراث بمصالح الزبائن والموظفين تجاه المنتج أَو الخدمة، عندئذ ستخفق الأفعال ثانية في الوصول إلىٰ مرتبة الأقوال الإنشائية. إن تحسين النوعية مع تخفيض الكلفة في الوقت نفسه هو هدف المدراء العاقلين. ينبغي أن تكون تحسينات الكلفة «غير مرئية للزبون» بحيث لا يشعر الزبائن بالغبن لأن منظمة أُخرى تعد بتحسينات كبيرة، ولكنها تقدم أقل فعلياً بالسعر نفسه. ومراكز الخدمات المصرفية وشركات الطيران التي تحدثنا عنها من قبل لهي أمثلة جيدة علىٰ هذا.

ضمان رضى الزبون مع نوعية عالية من العمل يعني غالباً إطلاق مشروعات رائدة تدل علىٰ الأنظمة الجديدة النافذة، مع وجود التعليم المنفتح لتحسينها باستمرار. المشروعات الرائدة طريقة جيدة للتخفيف بسرعة من معارضة المنظمة للتغيير. ودورة التغيير الكلاسيكية «من سلبي إلىٰ إيجابي» يمكن أن تساعد في فهم هذا.




الشكل (16) المقاومة غير المعيقة للتغيير

## 8 ـ توجه المنافس

كم تعطي من الانتباه لمنافسيك، وكم لديك من المعلومات عنهم؟ ندهش في كثير من الأحيان عندما نقوم بمسح «قدراتنا التنظيميَّة» أن نجد كثيراً من المنظمات لا تهتم جدياً، وبشكل منتظم، أبداً بمنافسيها. وهذا يتضمن هيئات القطاع العام التي قد لا تكون منافسة للحصول على الزبائن ولكنها تنافس للحصول على الموارد النادرة.

قد يكون لدى المنظمات أفكار مشوشة مسرفة في التفاؤل عن «وضع صناعتها» ـ السياق المقبول عموماً، وطرق تسليم المنتجات أو الخدمات، وأوضاع التجارة التي تبدو مشتركة بالنسبة لذلك القطاع من السوق. في أي

قطاع من هذه القطاعات ثمة كثير من التقاليد الشعبية والأساطير تحيط بطبيعة الاستقبال وموقعك في العلاقة بها. ولكن أين المعلومات الصعبة؟ المتابعة المستمرة للبيئة الخارجية بحيث تطلع علىٰ نقاط القوة والضعف لدى منافسيك، وعلىٰ فرصهم وتهديداتهم المتغيرة، وعلىٰ مطامحهم وخططهم، ومن هذه المعطيات تستطيع أن تقارن جميع عناصر القدرة التنظيميَّة الاثني عشر، والتي كثيراً ما تعتبر غير ضرورية إنها حيوية في اقتصاد عالمي.

أنا لا أتحدّث عن التجسس الصناعي. لا حاجة لاستخدام عملاء سريين، أَو التجسس علىٰ التقنيات أَو استراق السمع علىٰ الهواتف أَو غير ذلك من الأساليب غير القانونية لتحقيق اطلاع جيد علىٰ شؤون منافسيك. فمصادر المعلومات العامة كثيرة. وإذا كنت تعرف ما تبحث عنه فإنك ستجد في المتابعة الدقيقة والمستمرة للمجلات الاختصاصية بشؤون التجارة، وحضور المؤتمرات والمعارض التجارية، والقراءة الواعية لحسابات وتقارير منافسيك السنوية، وبيانات الصحافة والمقابلات، ثورة من المعلومات معظمها مجانية. والمهارة هي في استخدام وتفسير هذه المعلومات، وبهذا تطور «المقدرة التنظيميَّة» في هذا المجال. الغرض هو الوصول إلىٰ الأَفراد علىٰ كافة المستويات، وخاصة الموظفين الذين يقابلون الزبائن والمشرفين عليهم، الذين يتمتعون بحساسية بالغة تجاه مطالب الزبائن المتغيرة واستجابة المنافسين لها، الذين يرون فيها جانباً حيوياً من عملهم في جمع مثل هذه المعلومات وتغذيتها. وعلىٰ المديرين أن يُحدِثوا أنظمة للتغذية الراجعة بحيث يستطيعون اتخاذ قرارات استراتيجية حكيمة للمحافظة علىٰ زبائنهم، وموظفيهم وحملة أسهمهم وجعلهم سعداء.

يمكن إيجاد مثل هذه الفعالية والحساسية بسهولة من خلال أوصاف العمل وأنظمة التقويم. ومن الممكن أن يُدرَّب الموظفون الذين يستقبلون الزبائن علىٰ طرح أسئلة بسيطة حول الحاجات المتغيرة، من خلال حديثهم مع الزبائن والمنافسين، ثم ينقلون ذلك بسرعة إلىٰ المشرفين عليهم لمناقشتها

مع المدراء وكبار المسؤولين في الشركة. كما يمكن أن يُدرب المدراء الإداريون علىٰ متابعة وسائل الإعلام بصورة منتظمة، كجزء من عملهم المعتاد، بحيث يزدادون معرفة بالمتغيرات في العالم الخارجي وبعلاقات منافسيهم المتغيرة معهم. ولا تكلف مثل هذه المتابعات كثيراً من المال، ويمكن أن تنتظم جميعها في إطار أسبوع العمل المعتاد. بيد أنها تحتاج إلىٰ انضباط ذاتي.

يمكن أن تشجع مستويات المنظمة كافة علىٰ أن تُسجل بانتظام وما تطلع عليه بشأن المنافسين بالطريقة ذاتها التي تسجل بها المعلومات عن الزبائن. فهذه المعلومات ينبغي أن تتوفّر في نقطة مركزية، حيث يتم التركيز علىٰ تحليل أوضاع المنافسين كما أن هذا التحليل ينبغي أن يتوفّر عبر الشبكات الداخلية بحيث يستطيع الموجهون والمسوّقون أن يكونوا قادرين علىٰ النمو الأفضل علىٰ وضع موارد المنظمة النادرة لتحقيق أهدافها وتطلعاتها وقِيَمها.

إنه من علائم صحة المنظمة أن تتمتّع بعملية تحليل ممتازة للمنافسين تجعلها في طليعة حلبة المنافسة. وهذا ما يساعد علىٰ بناء الثقة و«القدرة التنظيميّة». كما أن لهذه المعلومات قيمة إضافية مع تحول المشروعات إلىٰ إطار العالمية، أو اتساعها وتشعبها أكثر. وقليلة هي المنظمات التي تحصل علىٰ المصادر الكافية التي تؤهلها للدخول في مناقصات مشروعات كبيرة. والشركات تحتاج إلىٰ أن تتعلم التعاون بشكل متزايد بشأن مشروعات معينة مع منافساتها، مع استمرار التنافس معها في مجالات أُخرى. مثل هذا «التعاون» قد أصبح شائعاً في مجالات التصميم، والتدريب الإداري، ووسائل الإعلام المتعددة. ولدى شركتي «مشروعات الإعلام الدولية» شراكة حول مشروع معين في شرق آسيا مع واحدة من الشركات المنافسة. فنحن لسنا شركة كبيرة بدرجة كافية بحيث نتقدم إلىٰ مناقصة بمفردنا للقيام بمشروعات، ولكن من خلال تجميع إمكاناتنا المشتركة استطعنا ذلك

وربحنا. ومع هذا ما زلنا نتنافس بشأن مشروعات أُخرى. وهناك أمثلة كثيرة متزايدة علىٰ هذا في أماكن أخرى.

## العناصر الخارجية التي تركز على العملية العاطفية

### 9 ـ التكيف التنظيمي

في عالم يتغير بسرعة تعتبر «القدرة التنظيميَّة» الأساسية هي السرعة التي تتعلّم بها مؤسَّسة ما التغيير. ينبغي الاستجابة إلىٰ المتغيرات في المحيط الخارجي؛ بمعنى حاجات الزبائن، وموقع المنافسين، والخطط السياسية، والقوانين البيئية، والاتجاهات الاقتصادية والمجتمعية إذا كانت المنظمة تريد أن تحافظ علىٰ وجودها وتتطوّر. والدرجة التي يستجيب فيها تعلم منظمتك إلىٰ درجة التغيير هي التي تحدّد مستوى «مقدرتها التنظيميَّة». فهل لدى منظمتك الفطنة الكافية والأنظمة التعليمية للاستجابة؟ أم أنها تتحرّك بتثاقل مثل سلاحف قصيرة النظر نحو حافة المنحدر؟

من الحكمة قبل أن نبدأ تغييراً تنظيمياً واسع النطاق أن نتذكر أن ثمة أَفراد لا يحتاجون إلىٰ المساهمة. ومن الأهمية بمكان أن نعينهم وأن نحميهم قدر الإمكان من عمليات التغيير المادي والحسّي التي سيشمل تأثيرها المجتمع. هؤلاء الأَفراد الذين يمثلون «عامل الاستقرار» هم القاعدة التي ستمكن المنظمة من استمرارها في العمل فيما تجري التغييرات في أرجائها. إنها أساسية بالنسبة للزبون في غضون الأوقات المضطربة، ومع هذا فإن معظم عمليّات التغيير التنظيمي التي شهدتها لم تزعج نفسها بتعيين هؤلاء الأَفراد وحمايتهم. وهذا ما يكون له غالباً تأثيرات كارثية عندما يقعون دون حاجة فريسة للخوف ومقاومة خطوات التغيير.

إنه جزء من الطبيعة الإِنسانية أن نتفاعل بدرجة من السلبية مع أي تغيير مقترح. ومن الطبيعي أن ينكر الأَفراد في البداية الحاجة إلىٰ التغيير أَو

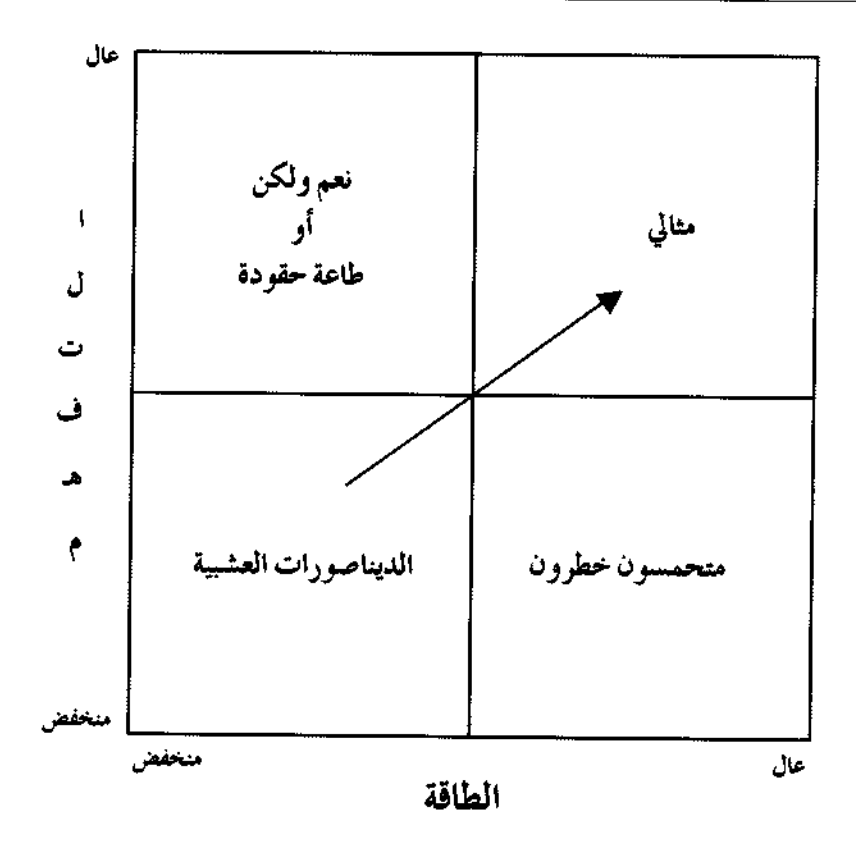
حدوثه. ثم لا يلبثون أن يشعروا بالخوف لفترة قد تمتد لفترة بضع دقائق أو أشهر، وهذا يعتمد علىٰ طبيعة التغيير والسرعة التي يتم بها. ويلي ذلك فترة من المقاومة الواعية أو غير الواعية، متلازمة غالباً بفترة موهنة من الحزن علىٰ الماضي. ويصح هذا بشكل خاص بالنسبة للمنظمات ذات الفائض في الموظفين. هنا قد تأخذ المقاومة أيضاً طابع حزن علىٰ أولئك الذين غادروا. ومثل هذا الحزن قد يمتد لبضعة أشهر، لأن الباقين سوف يفتقدون إلىٰ زملائهم الذين تركوا ويتساءلون «لماذا بقيت أنا بدلاً منهم؟».

كنت مؤخراً في شركة كانت تعاني من موجة إثر موجة من الانحدار علىٰ مدى أربع سنوات، أتحدث إلىٰ مدير رفيع المستوى بدا لي متداعياً ومريضاً. سألته لماذا جرت الأمور هكذا، بعد أن كان قد عُيِّن في أعلىٰ مركز في قسمه. كان خائب الأمل. لقد طلب إليه أن يتقدم إلىٰ عمله هذا خمس مرات علىٰ التوالي في تلك السنوات الأربع. وهذا ما أفقده أعصابه تماماً وأزعج أسرته، التي كانت تفترض أنه فائض عن الحاجة وأن عليه أن يتخذ الخطط المناسبة كي يكمل، مثلاً، تعليم الأولاد. وفقد كل ثقة له في الشركة وكل ولاء لها رغم أنه حقَّق جوائز مهمة. وقال إنه بالرغم من كونه في منصب رفيع إلاّ أنه يفتقد إلىٰ الحافز للقيام بعمله، وهناك آخرون علىٰ شاكلته. من المؤسف أن ممارسات التحسين الخاطئة كثيراً ما تسبِّب مثل هذا الوضع، مما يؤدي إلىٰ فقدان التركيز علىٰ جودة العمل. إن المشروعات الرائدة التي تبين كمية ونوعية مستقبلية تحتاج إلىٰ توضيح صورة المستقبل المتوقع في الوقت الذي ما يزال فيه كثير من الموظفين في المراحل السلبية من التغيير. ومن أجل أن نضمن جودة العمل فإن هذه الفترة الحسَّاسة عاطفياً جداً تحتاج إلىٰ معالجة حذرة ودقيقة. ويمكن التأكيد علىٰ الجوانب الإيجابية باستخدام فرق تعليم طوعية متحمسة ـ متطوعين يعملون ضمن مجموعات صغيرة متنوعة النُّظم لحل المشكلات تضم حوالي 6 أفراد تتعلّم من خلال الجمع ما بين تحليل المشكلة بالتنفيذ والاستجابة الفوريين.

ويمكن أن يُكلفوا بتطوير منتج أَو خدمة ما والانتقال بهما إلىٰ مرحلة الإنتاج التجاري الناجح، أَو أن يضمنوا الصيانة الجيدة، أَو خدمة ما بعد البيع الجيدة، أَو ضمان «التصليح المستقبلي» إذا كان ذلك ملائماً. ويعود بعد ذلك إلىٰ المدراء العاملين أَو المدراء تشجيع المناخ العاطفي الذي سيجعل غالبية الموظفين الغالبة تشرع في فهم الحاجة إلىٰ مثل هذه التغييرات والقبول بها في النهاية.

من أجل شرح وقياس التكيّف التنظيمي قدمت لنا مساعدة جُلّى من قبل بعض موظفي واحدة من زبائننا، وهي شركة للخدمات المالية في المملكة المتحدة ـ ويست كونتري. كنا نعمل في مشروع تحويل تنظيمي كبير، وبعد أن جعلنا «القدرة التنظيميَّة» متميزة، حدد تحليل الثغرات أربع قضايا أساسية لا بد من إيجاد حل لها من أجل تجنّب انهيار المنظمة. استخدمنا أربع مجموعات تعليمية، تضم ستة متطوعين، اختيروا من أقسام ذات مستويات متفاوتة في المنظمة. وكان لكل مجموعة تعليمية رئيس فريق من المنظمة الأكبر كزبون لها. ويتمتع الزبون بمسؤولية مباشرة قصوى عن الأداء الناجح للمشروع. انطلقت المجموعات في عملها بحماسة فائقة، وقامت جميعها بتسليم مشروعات منفّذة ذات نوعية وكفاءة عالية في المجال المخصّص لها، وفي حدود الوقت المعيّن.

استطاعوا خلال تعليمهم أن يطوّروا تصنيفاً لأربعة أشكال رئيسة من استجابة الأَفراد للتغيير والتي صادفوها فيما هم يحاولون تحليل مشروعاتهم وتنفيذها والتعلّم منها. وصمّموا في نموذجهم محورين: فهم المسألة، والطاقة اللازمة لمعالجة التغييرات الضرورية. ضمن هذين أوجدوا المربع التالي:




الشكل (17) رد فعل الأفراد على التغيير

«الديناصورات العشبية» ذات فهم محدود للأمور ولما ينبغي أن يتحقّق، مترافقاً مع مستويات متدنية من الطاقة. في هذه المنظمة الخاصة كان ثمة الكثير من هؤلاء جاؤوا إليها في ظل إدارة «دعه يعمل» Laissey-faire. والأفراد في هذه المجموعة لا يريدون أن يعرفوا أية تغييرات مقترحة، وكانوا سعداء في توجيه طاقاتهم الرئيسية خارج الشركة. وكان زملاؤهم ينظرون إليهم على أنهم بطيئون ومملون، رغم أنهم كانوا يقومون بعمل جيد. وكما علّق أحد مدراء المشروع: «إنهم أشبه بالديناصورات العشبية.. وجهازهم العصبي بطيء للغاية». ويبدو أن كثيراً من المنظمات تضم عدداً كبيراً من أمثال هذه الديناصورات.

أما «المتحمسون الخطرون» فهم مجموعة صغيرة سريعة الاهتياج تملك ولا شك مستويات عالية من الطاقة، ولكن مع فهم ضئيل، لدواعي الأسف، لما هو مقصود أَو للمهارات المطلوبة. ويغلب عليهم الشعور بخيبة الأمل العميقة من جراء العمليات والبُنى التنظيمية القائمة، وكانوا يشتكون منها مراراً في الماضي. لذا عندما طُرحت عليهم فرصة التغيير داخل المنظمة قفزوا إليها. ومن المؤسف أنّهم كانوا أقل ميلاً للإصغاء وفهم الغرض المقصود، وسياق القِيَم والرؤية الذي يُفترض أن يجري التغيير ضمن إطاره. كانوا متحمسين كثيراً لفكرة التغيير في حد ذاتها، واندفعوا بدون انضباط كرواد إصلاح للمدراء والموجّهين، يقصدون هدفهم بطريقة عشوائية ليقدموا رسائل خاطئة أَو ملتوية، يحاضرون أمام الآخرين ويحثّونهم علىٰ التغيير بصورة أسرع، ويكوِّنون أجواء من الغضب المتبادل لا يستطيع الموجّهون والمدراء السيطرة عليها. كانوا مفيدين إلىٰ حد ما في تحريك الجمود القديم، ولكن لما كانوا علىٰ اتصال نادر بالبُنى والعمليّات التنظيميَّة الرسمية، فقد كانوا، علىٰ الرغم من ادعاآتهم الخطابية، بمثابة عقبة في وجه إيجاد تكيف تنظيمي مستمر. كانوا بمثابة الظل للمنظمة غير الرسمية، وأعطوا العواطف سمة غير مستحبة مرة أُخرى.

أما جماعة «نعم. . ولكن» أَو جماعة «الطاعة الماكرة» المؤلّفة من عدد كبير من الأَفراد المتأنقين وذوي الثقافة العالية الذين لا يريدون مجابهة التغيير في حياتهم العملية المريحة أساساً، إذا لم تكن مملة ومسبّبة لخيبة الأمل قليلاً. وهم علىٰ قدر كاف من الذكاء كي يفهموا علىٰ الفور ما هو مطلوب منهم، ولكنهم يفتقرون إلىٰ الطاقة العاطفية التي تدفعهم إلىٰ القيام بالكثير من ذلك. وهذا ما كان يدفع «المتحمسين الخطرين» إلىٰ الجنون.

وجماعة «نعم. . ولكن» كانوا مستعدين للقبول بسهولة بأي اقتراح عقلاني. ولكن موافقتهم كانت متبوعة بسرعة بـ«لكن» عقلانية تماماً، ثم بأسباب لعدم القيام بأي شيء، في الوقت الحاضر علىٰ الأقل. وكان هذا

يعيد إليهم الطمأنينة من الناحية العاطفية، إذا كانوا يظهرون بمظهر المتفق مع فريق القمة، ثم يعمدون إلىٰ شرح الأسباب للقيام بالتغيير الآن. إن قول «لا» صريحة سيظهرهم بأنهم غير معنيين، وإن كان هذا الرفض المبطن هو هدفهم حقيقة. وقد أخفق كثير من المدراء في فهم صيغة «نعم.. ولكن» علىٰ أنها تعني «لا»، وهذا ما جعلهم يبنون منظمة أقل تكيّفاً بكثير مما كانوا يتوقعون، استناداً إلىٰ كلام موظفيهم. إن صيغة «نعم.. ولكن» هي المكافىء الحديث لعبارة استخدمها مساعد اللورد كوبير، المصاب بجنون العظمة، في رواية «الفجوة» لإيغلين واي Waugh. إذ حتى عندما كان هذا اللورد يقص الأكاذيب الخرقاء ويطلب من مساعده أن يصدق كلامه، لم يكن هذا الأخير يقول أبداً كلمة «لا». وكان جوابه دائماً «عين الصواب يا لورد كوبير».



إذا كان المدراء العامون والمدراء مصرّين علىٰ دفع التغيير قُدُماً، بعد إجابة كهذه، فسيدهشون غالباً عندما تثار ضدهم حملة تبدو عقلانية ظاهرياً، ولكنها سلبية عاطفياً بشدّة. سيكون هذا هجوماً مباشراً ولكن مُغلّف بـ«طاعة ماكرة» إلىٰ حد كبير. وسيبدأ المشاركون في الحملة بالقول: «حسناً، حذرتكم من العواقب ولكن إذا كنتم تصرّون علىٰ السير قُدُماً في التغيير فسنفعل، ونطيع أوامركم بالطبع». هذا ما يتحقّق بوضوح شديد. إنهم لن يقوموا بما هو أكثر، ولا هو أقل، مما طُلب منهم. ولكن إذا لم تكن تعليمات المدراء دقيقة بشكل كاف (وقليلاً ما تكون كذلك، لأنهم يفترضون مستوى من حسن الإدراك من قبل المتلقي)، فإنهم سينفذون التعليمات بغض النظر عن النتائج، حتى لو كانوا يعرفون أنها تضرّ بالمنظمة.

وعندما يُعترض عليهم سيقولون العبارة الشهيرة: «كنا نطيع الأوامر فحسب». وهذا صحيح حقاً، ولكنه كان يسمّم الأجواء العاطفية لفترة طويلة. لقد كانت هذه المجموعة هي المجموعة الأصعب بالنسبة للمدراء من حيث التوافق والالتزام، ولكن كان من الواضح أنهم فعلوا ذلك لأنهم لم يرغبوا في إيجاد معارضة دائمة أو تدل علىٰ العصيان.

مربع «المثاليين» غير موجود ولكنه كان مطمحاً مفيداً. فمن واجبنا أن نساعد المدراء العامين ومدراء المشروعات على التوافق مع المجموعات «الصعبة» الثلاثة بحيث تشارك في الحل الملحّ للمسائل الأربعة الأساسية. وهذا ما كان يتحقَّق من خلال مشروعات تعلّم ـ التصرف الرائدة، ومشروعات تعلم الانتقال ـ من، فيما بعد بالاستفادة من الموظفين الموجودين بدلاً من المستشارين الخارجيين. وقد كان نجاح هذه المجموعات، وخاصة مجموعات المساعدة الذاتية، يعزّز طاقات أولئك الموظفين الذين يتوجهون نحو التغيير، وبذلك بدأوا يقلّصون من سلطة أصحاب الطاقة الضئيلة أَو السلبية. وفي غضون 18 شهراً كانت النتائج ممتازة.

فالفريق المؤلَّف من حوالي 100 فرد المتطوّع لهذه الغاية، والذي كان متردداً في البداية، كان يعمل في مناوبات لمدة 24 في اليوم على مدى عام كامل في مشروع التحوّل الكبير ـ إعادة تصميم وتنفيذ مجمل النشاطات المركزية العملياتية للمنظمة ـ لم ينفذ المشروع في وقته، وضمن معايير الجودة والميزانية، بل فاز بجائزة عالمية كأفضل مثال على مشروع تحويل كهذا. حتى جماعة «نعم.. ولكن» أقرّوا بأن هذا العمل حول الحرارة العاطفية من سلبية إلى إيجابية.

إذا كان أكثر من ثمانية في المائة من أعضاء منظمتك متكاتفين ومنسجمين مع طموحاتك بشأن التغيير تكون جهودك طيبة ومثمرة. وإذا حقَّقت نسبة 90٪ من التوافق والانسجام تكون قد قمت بعمل جيد جداً حقاً. وإذا حصلت على نسبة 100٪ فأنت تخدع نفسك. فمثل هذه النسبة لا يمكن أن تتحقَّق في المؤسَّسات الإنسانية.

يعتمد التكيّف مع التغيير على الثقة والنية الحسنة، والذكاء، والثقة بالنفس، والفهم، والحسّ السليم، والأهم من ذلك كلّه المراجعة الدقيقة

الواعية والتعلّم ضمن وفيما بين مجموعات العمل. وزيادة هذه القِيَم وعمليّات التكيّف في الحياة العملية اليومية هما التحديان الكبيران اللذان يواجهان المدراء العامين والمدراء.

## 10 ـ التوجّه نحو الزبون

نظراً لأهمية «لحظات الحقيقة» التي تحدَّثنا عنها سابقاً فإن الأمر يتطلّب تركيزاً جوهرياً علىٰ جميع العناصر العملية «لقدرة المنظمة». فبدونها لا أحد يحصل علىٰ أجره. إن المنظمات لا توجد من أجل مصلحتها الخاصة فقط، إلاّ في بعض الأنظمة التسلطيّة المتطرّفة، ونحن بحاجة إلىٰ أن نذكّر بهذا أحياناً. الخطأ الأساسي في أية مؤسَّسة أن تفقد الصلة بقاعدة زبائنها ـ وهو خطأ ترتكبه حتى الشركات العريقة والكبيرة. وقد فعلت ذلك في العقد الماضي شركات عملاقة من مثل: IBM، وشركة أبل للكومبيوتر، كوكاكولا، وماركس أند سبنسر، وجنرال موتورز، وماكدونالدز، في أسواقها الوطنية. إن فقدان الارتباط بالزبون يمكن أن يحدث بسهولة، ويمكن أن تتصاعد العواقب بسرعة وخطورة. وشركة كوكاكولا (كوكيه) مثال جيد علىٰ ذلك. فقد قرَّر فريق جديد في قمة الشركة هناك، من الطريف أنه لا ينتمي إلىٰ الجنسية الأمريكية، أنّه قد حان الوقت لتصنيع نوع جديد من الكوكالا. لم تُقرع أجراس الإنذار لتحذِّر من أن الاستبدال الكامل لهذا الرمز الأمريكي قد يكون غير حكيم، وهكذا ظهر المُنتَج الجديد، وكانت النتائج، رغم الدعاية العالمية، غير مرغوبة وجاءت سريعاً. وسرعان ما بدأت عملية الحد من الأضرار التي ظهرت، والعودة إلىٰ الكوكيه Coke التقليدية، مع الاستمرار في إنتاج كولا الحمية الغذائية (دايت) وتم استعادة شيء من الهدوء. احمرت وجوه أعضاء رئاسة الشركة بسبب ما جرى، ولكن كان لديهم من الأمانة ما يجعلهم يعترفون بأنّهم تعلّموا دروساً قاسية بشأن التأثير العاطفي للعلامة التجارية، وخطر تغيير مشاعر المستهلك تجاه سلعة معينة. وعاد نوعا كوكيه

Coke الآن إلىٰ سابق عهدهما من الانتشار.

هذا المثال يعزِّز الشعار القائل «الزبائن وحدهم يشترون المنتجات، السوق لا يبيع شيئاً». أهي حقاً «اليد الخفية» في الأسواق التي تحدث عنها آدم سميث؟ لم تكن بالنسبة له مجرد تجمع خيارات شخصية بل كانت أيضاً قوة أخلاقية للسلعة (لقد كان سميث فيلسوفاً أخلاقياً قبل أن يكون اقتصادياً). كلا العنصرين يمكن أن يُنسيا بسهولة من قبل دوائر التسويق التي تتعامل علىٰ المستوى الاستراتيجي، ولكن البائعين والموظفين الذين يستقبلون الزبائن يعرفون أكثر. ولا بد أن يكون مصدراً للمعلومات يرجع إليه المدراء بشأن متطلبات الزبون المتغيرة. إن قضية «القدرة التنظيميَّة» أن تضمن أن مثل هذه الاستجابة وأنظمة النقاش تحفز بشكل خاص التوجّه نحو الزبون، أكثر مما تتوجّه نحو تعزيز الأشكال النمطية للمنظمة بشأن زبائنها.

الموظفون الذين يستقبلون الزبائن في دوائر كهذه مثل عاملة الهاتف، ودوائر الخدمات، ودوائر الصيانة والمبيعات وغيرها لها تأثير كبير في زيادة الاستجابة لدى الزبون كمياً ونوعياً. كما أنهم يستطيعون الإساءة البالغة إلىٰ علامة تجارية ما إذا ما اضطروا أن يكرّروا علىٰ الخط الجماعي جميع تعليقات وشكاوى الزبائن. وعندما يتم تعزيز الاستجابة لدى الزبون من خلال تحليل الثغرة تحليلاً دقيقاً ومنتظماً علىٰ يد خبراء مستقلين في أعمال المسح عندئذ يتوفر لنا مصدر لا يقدّر بثمن لإدراك أفضليات الزبون وحاجاته المتغيرة. ويحتاج تحليل الثغرة، كشأن المعلومات الخاصة بتوجهات المنافسين، إلىٰ التركيز عليها بشكل أساسي وتوفرها علىٰ شبكات الإنترنيت بحيث ترتبط عندئذٍ بمراجعة نقدية بنّاءة ومنفتحة وحوار مستمر داخل المنظمة.

يمكن أن يكون تحليل الثغرة آلية ممتازة لزيادة «القدرة التنظيميَّة» بشكل كبير. كما أنها تزيد حجم المبيعات المتكررة، ولهذا فائدة مزدوجة لأنه

يقلص كلفة المبيعات، وسيكون أولئك الزبائن المتكررون راغبين في دفع زيادة طفيفة في السعر، مما يحسن الربحية. هذا هو نمط الرسالة التي يمكن للمدراء والموجّهين بثّها في المنظمة بكاملها لإحداث تأثير كبير في الأرباح الشاملة على المدى القصير والمتوسط.

## العناصر المتحوّلة لنموذج المقدرة التنظيميّة

تتشابه جميع المنظمات فيما بينها من حيث حجم ونوعية قياداتها ومناخها التعليمي. لدى المدراء العامين عمل متميّز يضطلعون به. والجذر اللاتيني لعنوان عملهم يعني «إظهار الطريق أمامنا وتولي القيادة». ومن أجل أن يفعلوا هذا عليهم أن يعالجوا باستمرار المشكلة الدائمة لقيادة المؤسَّسة إلى الأمام، مع إبقائها في الوقت نفسه تحت مراقبة واعية. ويستطيعون أن يفوّضوا المدراء بجانب كبير من هذه المهمة، وكذلك المشرفين والموظفين، مع تحميلهم دوماً المسؤولية الكاملة عنها بموجب القانون. إنهم يعطون التعليمات ويديرون المنظمة بكاملها. وفي الحياة العسكرية ثمة بديهية تقليدية تفيد: «الاختبار الحاد لمعرفة ما إذا كنت قائداً جيداً أن نعرف ما إذا كان لديك أتباع». إنها لتجربة مفيدة أن تُمنح لقب رئيس وأن تندفع قُدُماً في عالم جديد من التغير التنظيمي، لتكتشف في النهاية أن لا يتبعك أحد. «الديناصورات» و«جماعة نعم.. ولكن» سوف يراقبون باهتمام، في حين أن «المتحمسين الخطرين» سيفرون في كل اتجاه.

أن تكون رئيساً يعني أن تمتلك الكفاءات أن تخرج ما بين عناصر المهمة «الصلبة» للعمل مع عناصر العملية ـ الاجتماعية «الرقيقة» لتحقيق أهداف وأغراض. وهذا يعني تنمية الحساسية الشخصية، والمقدرة الشخصية، وأن تمتلك مجموعة من الأساليب القيادية تتوقف بشكل مناسب مع العمل الذي بين يديك. وتعتمد الملاءمة على نضج مجموعة العمل المعنية. ويمكن وصف النضج في محورين. الأول، توجّه أعضاء مجموعة

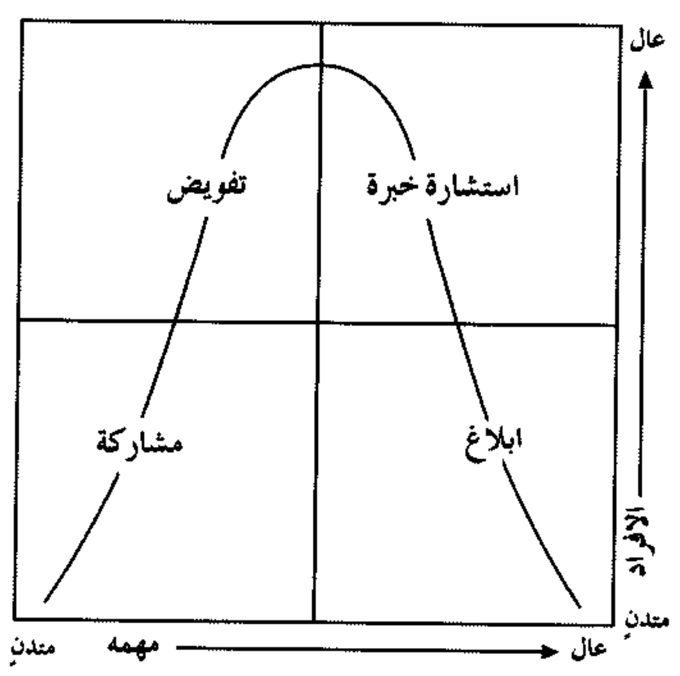
العمل نحو المهمّة ذاتها. هل هم جدد، ذوو خبرة ضئيلة للقيام بهذا العمل ـ أم هل هم في الطرف الثاني من المحور ـ مجموعة ناضجة جداً تعرف علىٰ وجه الدقة ماذا تفعل وتطلب من رئيسها التوجيه والإرشاد في حالات الالتباس الشديد فحسب؟ والثاني، توجههم نحو بعضهم بعضاً ـ علىٰ أية درجة أعضاء المجموعة هم من الانضباط والكفاءة والاندماج؟ هل هم جميعاً جدد وغير معتادين مطلقاً علىٰ العمل معاً، أم أنّهم متكاملون جيداً ويتدبّرون شؤون أنفسهم بكفاءة؟ الجمع ما بين المحورين يسمح للمرء أن يرى أربعة أساليب من القيادة تتلاءم مع مجموعات ذات درجات متفاوتة من النضج.

من المهم بالنسبة للرئيس، سواء أكان رئيساً لمجموعة عمل أو رئيساً للمنظمة بكاملها، أن يتحلى بمرونة سلوكية كافية لمواكبة المتطلبات المختلفة لمراحل دورة النضج المختلفة. واستخدام مجموعة صغيرة كمثال فإن الرئيس الذي يلتقي بمجموعة جديدة من الحكمة أن يفترض، إلاّ إذا ثبت العكس، أنهم لا يعرفون إلاّ القليل وأنهم أغرار في العمل الجماعي. وهذا يعني أن علىٰ الرئيس أن يصرف وقتاً طويلاً في تعليمهم ما ينبغي عمله وكيف يفعلون ذلك. ويحتاج الرئيس أن يركز باستمرار علىٰ تأدية العمل أولاً، مع الشروع ببناء العلاقات الداخلية ضمن المجموعة بحيث يبدأ أفرادها تعلم العمل الجماعي. والأسلوب المناسب للرئاسة في هذه المرحلة هو «الإبلاغ».

مع تقدم الوقت يستطيع الرئيس أن يستريح قليلاً عند جانب المهمة، إذا كانت المجموعة تتقبل بعض التفويض بالسلطة، وتعطي حجماً وجودة كافيين من العمل. وعندئذ يستطيع الرئيس أن يشرع بتطوير العلاقات الشخصية بين أفراد المجموعة بدرجة أكبر. وهذا ما يرتقي مع الوقت إلىٰ أسلوب «واسع الاطلاع» في القيادة، حيث تأخذ المجموعة علىٰ عاتقها المزيد من واجبات المهمات ولكنها ستظل بحاجة إلىٰ «ترويج» ممارسة تعلم العمل معاً.

بعد ذلك يصبح الطريق أشد صعوبة، وخاصة بالنسبة لكثير من الرؤساء

الذين يسيطر عليهم الاعتقاد بأن عملهم هو مجرد «الأمر ـ و ـ الطاعة». ويأتي التعلّم الحقيقي عندما يثق الرئيس بدرجة كافية بأن كلاً من جودة العمل والعلاقات ضمن مجموعة العمل بدأت تسهل التركيز على كل من المهمات والأفراد. وهذا ليس تقصير في الواجب، ولكنه مرحلة ضرورية في عملية نضج المجموعة ـ وتجنّب هذه المرحلة سيعيق قدرة المجموعة على التعلّم. لقد قُدم للمجموعة المهمات وقوة التماسك الاجتماعي، وعلى الرئيس أن يختبر ما إذا كانوا يستطيعون تقبّل ذلك. الأسلوب المناسب هنا هو «التفويض».




الشكل (18) أساليب القيادة المناسبة خلال تطوير مجموعة عمل

إذا ما تجاوزت المجموعة المراحل الثلاثة الأولى بنجاح بوسعها أن تنتقل، تحت المراقبة، إلى «المشاركة». ولا يتدخّل الرئيس إلاّ في الحالات

الاستثنائية نظراً لأن المجموعة باتت تدير نفسها بكفاءة. إن كلمة «مشاركة» تأتي من الجذر اللاتيني الذي يعني الملكية المشتركة والمسؤولية المشتركة، وهذا على وجه الدقة ما يسعى إليه الرئيس في هذه المرحلة الختامية من نضج الجماعة. بيد أن الرئيس سيظل مسؤولاً كلياً عن أفعال مجموعة العمل.

ثمة مشكلة مباشرة في هذا التقدم نحو النضج وهي أن الرؤساء يميلون إلى اكتساب أسلوب أو أسلوبين شخصيين للرئاسة ما يلبثا أن يصبحا بمثابة عادة. إنهم بحاجة إلى التدريب على توسيع حافظتهم الشخصية من أساليب القيادة بحيث يستطيعون اكتساب الأساليب الأربعة جميعها. فالرؤساء ذوو الأسلوب الواحد في القيادة هم عادة غير متكيفين، وخطرون بشكل أكيد في عالم سريع التغيّر.

قد يبدو هذا غريباً بالنسبة إلى رؤساء تقع أفضلياتهم على نحو ثابت في الجانب الأيمن أو الأيسر من نموذج القيادة. والمشكلة بالنسبة لمن تقع أفضلياتهم في الجانب الأيمن هي عادة في أن نجعلهم ينطلقون بدرجة كافية بحيث تبدأ المجموعة بإدارة الأعمال الروتينية الاعتيادية ذاتياً، مع القبول بأنهم ما يزالون يحتاجون إلى قيادة. أما بالنسبة لجماعة الجانب الأيسر الذين يريدون من المجموعات أن تسير قُدُماً وتدير نفسها، فإنها قد تُحبط بشدة إذا ما جابهت مجموعة جديدة تحتاج بصورة أولية إلى كثير من الإعلام والخبرة. وجماعة الجانب الأيسر يشعرون غالباً بالسأم والإحباط بسبب عمليات جماعة الجانب الأيمن، ولهذا يحاولون أن يندفعوا لسباقهم، فيجدون أن المجموعة غير قادرة على إدارة نفسها بعد بشكل جيد لافتقارها إلى عمليّات بناء الكفاءة والعمل معاً. مثل هذه المجموعات قد تحقق مجموعة مهماتها، ولكنها قد تخرج عن الخط بسهولة لأنها لا تمتلك المرونة العاطفية للتعامل مع المشكلات.

نقل مجموعة العمل من خانة «الإبلاغ» إلىٰ خانة «المشاركة» هو توصيف وإجراء لأسلوب الإدارة الفعَّال. وهو يتطلب رئيساً قابلاً للتعلّم، وما أن يتحقَّق ذلك حتى يمكن تطبيقه علىٰ أي مستوى من مستويات المنظمة. ويتبع المدراء العمليّات ذاتها، عن غير قصد غالباً، عندما يجدون وقتاً للقيام بعملهم الحقيقي المتعلّق بصياغة السياسة/ والاستبصار والتفكير الاستراتيجي. وعليهم أن يتخلوا عن بعض أو كل عملهم الإداري، أو التخصصي، السابق للتركيز علىٰ إعطاء التوجيهات، وعن الراحة المعتادة في أعمالهم الإدارية أو التخصصية، كي يتعلموا ممارسات السياسة والتفكير الاستراتيجي الفعَّال. وغالباً ما تكون هذه فترة عسيرة بشكل خاص بالنسبة لهم، لأنهم أمضوا سنوات طويلة كي يصبحوا خبراء في مجال دورهم السابق. إن من واجبات رئيس مجلس الإدارة أن يصل بالمدير إلىٰ مثل هذه الكفاءة.

## 12 ـ مناخ التعلّم

ليس من الجدارة الشروع بتحليل «قدرة المنظمة» ما لم يشجع المدراء، والمناخ العاطفي، علىٰ عملية التعلّم التنظيمي لـ:

- جمع المعلومات.
- المراجعة الدقيقة لتحليل الثغرة.
- مناقشة مفتوحة للأمور.
- إعطاء الأولوية للعمل العلاجي.
- تقويم الخطر.
- مشروعات تعليمية رائدة.
- تنفيذ مضمون للنتائج.
- عمليات تعليمية مستمرة.

يحاول كثير من المدراء الإداريين القيام بكثير من التغييرات بعد

وصولهم إلىٰ مراكزهم مباشرة. وغالباً ما ينحرفون عن طريقهم بسبب مدرائهم والموظفين في السنة التالية نظراً لأن جماعة «نعم. . ولكن» لها اليد العليا. بعد الجولة المبدئية من التخفيض تشرع التحالفات غير الرسمية ما بين جماعة «الديناصورات» وجماعة «نعم. . ولكن»، وجماعة «المتحمسين الخطرين» في العمل، لوقف أو صرف التقدم إلىٰ الأمام.

وهذا ما تفرزه عادة ثقافة المنظمة التي لا ترى خيراً في إخفاء الأخطاء، ولوم الآخرين، والتخفي والإخفاق غالباً في التعلّم. ومع مرور الوقت تواجه مثل هذه المنظمة فقدان الذاكرة ـ فلا يعود أحد يتذكّر لماذا تجري الأمور علىٰ هذه الشاكلة. إنها هكذا فحسب.

هذا المناخ التعليمي السلبي يمكن أن يتطوّر إلىٰ حالة متقدمة لا من ارتكاب الأخطاء ولوم الآخرين فقط، بل والتستّر عليها، ثم في الحالات الأعلىٰ، التغطية علىٰ التغطية. وحجم الوقت، والمال، والطاقة الذهنية والبدنية من أجل الإبقاء علىٰ هذا المناخ السلبي في المنظمة حجم هائل. ويفيد بعضهم أن الملامة وإخفاء الأخطاء يكلفان ما يزيد علىٰ أربع مرّات كلفة مناخ تعليمي منفتح تجري مراجعته بدقّة. وتورّط المدراء من منطلق الإنتاجية وحده عال. لو كانوا يستطيعون تخفيض تكاليف عملية التصنيع، وتقديم الخدمات، والأفراد بمقدار 75٪ من خلال نظام للتطوير يسعى إلىٰ «وضع الأمور في نصابها»، والتعلّم باستمرار من هذا، عندئذ ستكون مساهمتهم في مجال تطوير المنظمة ونجاحها هائلة.

إن الأنظمة العملية لتوليد مناخ تعليمي داخل المنظمة هي من مسؤوليات المدراء المباشرين. بيد أن المناخ العاطفي باتجاه التعليم يبدأ من هدف المدراء، ورؤيتهم، وقِيَمهم، ويتجلى بوضوح عندما يتوافق سلوكهم مع القِيَم المعتنَقة. ينبغي أن تترافق أنظمة التعليم مع كلٍ من دورات التعلّم الخاصة بالعالم الخارجي المتغير (تحسين الفعالية التنظيميّة)، ودورات التعلّم

الخاصة بالعمل الداخلي العملياتي (تحسين الكفاءة التنظيميّة) معاً.

ونحن نسعى، علىٰ الوجه الأمثل، إلىٰ منظمة تجتمع فيها الدورتان، وأن نوفر، مراجعة دقيقة مستمرة كي نضمن أن يكون معدل التعليم، مساوياً، أو يزيد على، معدل التغيير في بيئتها: L > C

إذا استخدمنا بديهية ريفانز Revans الشهيرة.

يحتاج الأمر من جانب المدراء العامين والمدراء إلىٰ تفهّم وطاقة عاطفية لبناء أنظمة ومناخ للمراجعة الدقيقة البنّاءة والتعلّم. وفي الوقت الذي يفهم معظمهم عقلانياً الحاجة إلىٰ مثل هذا التعلّم، فإنّهم نادراً ما تتوفّر لديهم الطاقة للقيام بالكثير في هذا الشأن. كثير من المدراء يقعون في فخ فئة «الديناصور»، أو فئة «نعم.. ولكن»، علىٰ الرغم من أن واجبهم توجيه المنظمة نحو التغيير. وهذا هو السبب الذي لا يحصل فيه التعليم إلاّ في أوقات الأزمات بالنسبة للمنظمة. فعندما تقع المنظمة في اضطراب شديد فحسب (كأن تكون قد خسرت زبونها الرئيسي، أو استنفدت ميزانيتها السنوية) ينهض المدراء إلىٰ العمل، ويندهشون غالباً بسرور من مدى التزام وانسجام معظم الموظفين. إن التعلّم السريع والجيد هو في مصلحة أي فرد. وعندئذٍ يستطيعون أن يبنوا قِيَم المسؤولية، والانفتاح، والاستقامة، وطرح أسئلة متميزة، وتعلّم كيفية التعاون، وتوليد الثقة في المنظمة وزبائنها أو مستهلكيها.

## تطبيق العناصر الاثني عشر للمقدرة التنظيميَّة

عند تحليل وتطبيق العناصر الاثني عشر لقدرة المنظمة ينبغي أن نتذكّر:

- جميعها وجوه متكاملة للمنظمة برمتها.
- لهذا ينبغي أن تتواقف إلىٰ حد ما كي تلقي ضوءاً ومنظوراً مختلفين إلىٰ

قضايا المنظمة.

- إنها جميعاً قابلة للقياس كمياً وكيفياً باستخدام تحليل عدم التكافؤ.
- تحليل عدم التكافؤ يشكّل أساس الخيار والقرارات التي تدل علىٰ دراية وحسن اطلاع.
- ما لم ترتبط العملية بأنظمة التعليم المستمرة داخل المنظمة فإنها لا تستحق الشروع في تنفيذها.

إلىٰ أي مدى منظمتك قادرة؟.

الفصل السادس

# العناصر الإثنا عشر لقدرة المنظمة

ركّزت حتى الآن علىٰ التفاصيل ما بين مهمة المنظمة والعمليّات الاجتماعية ـ العاطفية. والتحدي الآن إيجاد نموذج موحد لوصف وقياس تأثير كلٍ من المنظمات الرسمية وغير الرسمية علىٰ «المقدرة التنظيميّة»، وأن نحدد لغة بسيطة ومتوافقة «للقدرة التنظيميّة».

هناك كثير من المنظمات في القطاعين الخاص والعام لا تتمتع بشكل واضح بالفاعلية والكفاءة من أجل جعل هذه المحاولة ضرورية. إذا استطعنا أن نبدأ بإيجاد مفردات بسيطة، وبعض المعايير، «للمقدرة التنظيميّة»، فسوف نحرر جانباً كبيراً من الطاقة البشرية والتعلّم في عالم يحتاج هذا التعلّم بشدّة.

وعندما أقول «نموذج»، فأنا لا أؤكد أن «القدرات التنظيميّة» الاثنتي عشرة هي تنبؤية في حد ذاتها تماماً. عند هذه المرحلة من تطور الدراسات التنظيميّة نحن لا نتعامل مع علم تجريبي يبحث عن قوانين فحسب، بل نتعامل مع علم تفسيري يبحث عن المعنى. وكما رأينا في الإشارات إلىٰ مجموعة الأنظمة المتكيفة فإن هذا قد لا يكون فكرة ثابتة «رقيقة» كما تبدو في البداية. فحتى العلم «الصلب» متكيّف كما أصبحت أفكار «التشوّش» و«التعقيد» أكثر قبولاً. مثل هذه المفاهيم مفيدة في توضيح التفاعلات

الاجتماعية ـ العاطفية للأفراد والجماعات، والتي تتعزز باستمرار بالرموز، واللغة، والسلوكيات والقِيَم التنظيميَّة والتي بُنيت مع مرور الوقت لتكوين ثقافة وعلامة للمنظمة.

## مقدمة إلى نموذج المقدرة التنظيميَّة

طوَّرت أنا وزوجتي سالي في أواخر الستينات نموذج «مقدرة تنظيميَّة»، من خلال عملنا الاستشاري والأكاديمي، إنطلاقاً من قاعدة بسيطة. طوّرنا من ستة عناصر أصلية نموذجاً أكمل من اثني عشر بُعداً يتصف بأنّه ضروري وكافٍ لوصف أية منظمة ووصف قدراتها. ووجدنا أننا إذا أضفنا أية عناصر أُخرى فإن النموذج سيصبح غير خاضع للسيطرة ويصعب تشغيله، في حين أننا إذا استخدمنا عناصر أقل، عندئذٍ سنفقد غنى الصورة الكاملة. وما زلنا نجرب عدداً من العناصر الضرورية كي تكون شاملة، دون إفراط في الاختبار أَو الإسهاب، ولكننا وجدنا أن العناصر الاثني عشر كافية وفاعلة في وصف مؤسَّسات شديدة الاختلاف مثل دائرة حكومية بريطانية، وشركة متعددة الجنسيات لصناعة معدات الدفاع الجوي، ومكتب هندسة إنشائية في هونغ كونغ.

وكانت مفتاح تصميمنا فكرتا:

- ينبغي أن يقوم أساس بناء منظمة إنسانية فعَّالة ومتكاملة ضمن إطار العناصر الاثني عشر.
- ينبغي أن يكون كل عنصر من هذه العناصر **قابلاً للقياس** كمياً وكيفياً، بحيث يتجلى، في هذه الأبعاد، الفرق بين الموقع الحالي للمنظمة في نظر المستجيبين (الموظفين، أَو الزبائن، أَو الممونين) وبين الموقع الذي ينبغي أن تكون فيه. هذا القياس التفاضلي، أَو «تحليل الفجوة» يشكِّل أساس المراجعة النقدية للمنظمة، والحوار داخلها، وتقدير الخطر وأولوية الأهداف والقِيَم والرؤية الموضوعة من قبل المدراء.

ولقد صُدمنا علىٰ مدى سنوات بأن المدراء والموجهين المعنيين بالنتيجة النهائية، والأَفراد الذين يركِّزون انتباههم علىٰ الأرقام ضمن الإطار المالي والإنتاج وتقديم الخدمات، يميلون إِلىٰ الجزئيات عندما يُجابهون بفكرة تقويم الأَفراد والجوانب التنظيميَّة في مؤسَّستهم. وهم يعتقدون أنه من غير الممكن قياس الجوانب «الرقيقة» في منظمتهم، إِلاَّ بالمعنى المالي، مما يعني أن المعطيات الإِنسانية الحاسمة لا تُؤخذ بعين الاعتبار ولا تأخذ مجراها. وهذا ما يؤدي بكثير من المنظمات إِلىٰ مناخات عاطفية سلبية، وأنا متأكد أنها وراء معظم الإخفاقات في تنفيذ الاستراتيجية، التي طلب منا وضعها كمستشارين، بنجاح.

يعود معظم هذا إِلىٰ فقدان اللغة التنظيميَّة أَو النموذج الذي يستطيع المدراء في إطاره أن يتحدثوا عن مشكلاتهم. ولا يستحيل عليهم فقط أن يقوموا بأي تحليل للمقدرة التنظيميَّة في هذا الوضع، بل إنهم لا يعون ما إذا كان ذلك ممكناً. ومع هذا فإن إحصائيات القيام بالقياسات موجودة منذ سنوات عديدة: الإحصاءات شبه المترية (التي يتعلمها كل مدير حديث)، يمكن استخدامها، وكذلك الإحصاءات غير الشبه مترية والتي هي غير معروفة تماماً، والتي تعالج الأمور التناسبية، والعلاقات بين البنود، أكثر مما تعالج الكم الأساسي.

عندما يواجه المدراء العامون والمدراء قرار استثمار كبير فإنهم يخصِّصون وقتاً في تفحص خياراتهم بعناية، ويتحدَّثون عن القِيَم الحالية الصافية، ويخصمون الدفعات النقدية الخاصة بمشاريعهم، ويقومون بتحليل دقيق لتقدير المخاطر. وهم مرتاحون لوجود اللغة والإطار الفكري للقيام بذلك.

ومع هذا فإنهم عندما يُطلب منهم القيام بمجموعة تقديرات مماثلة لإجراء تغيير تنظيمي كبير، سواء كان يتعلّق ببنية جديدة، أَو إنماء أَو عملية

اندماج، أَو ضمّ، أَو تقليص أَو إعطاء حجم صحيح. . إلخ. فإنهم يلوذون بالصمت عادة، لأنهم يفتقرون إِلىٰ الموقف الفكري، أَو الأدوات لمثل هذا النمط من القرارات الاستثمارية. لا يوجد اتفاق حول العلاقة منا بين الأَفراد ورأس المال والنتائج المحتملة لكليهما. وهذا الجانب من تقويم المخاطرة يحال بشيء من النفور إِلىٰ دائرة الموارد البشرية، لا لتوقع إجابة مفيدة عادة، ولكن علىٰ أمل إيجاد شخص ما لتحميله الملامة فيما بعد. إن المنظمات هي في واقع الأمر جملة علاقات رسمية أَو غير رسمية إنها مجموعة كائنات حية مترابطة فيما بينها، يمكن وصفها وقياسها معاً. والمدراء الكثيرون الذين لا يقدرون هذا في المستقبل ينبغي اعتبارهم جهلة بشؤون المنظمات.

ما الذي يمكن فعله تجاه ذلك؟ مرة أُخرى أدهشني بغرابة أن يكون الجواب المعتاد هو: «لا شيء»، رغم كل ما عُرف عبر التاريخ عن النتائج السلبية لأمية المنظمات، وفي هذا يقول غيوس بيترونيوس:

تدربنا كثيراً. . ولكن بدا أنه في كل مرة كنا نشرع فيها بالانتظام ضمن فرق يُعاد تنظيمنا. وعلمت فيما بعد في الحياة أننا نميل إِلىٰ مواجهة أي وضع بإعادة التنظيم، وبأسلوب ساحر لتكوين الوهم بالتقدم في الوقت الذي لا نعبر فيه إِلاَّ عن التشوش وانعدام الكفاءة والارتباك.

هذا مكتوب في عام 65 بعد الميلاد، ولم يتحقق إِلاَّ القليل منذ ذلك الحين، بحيث يعتد به اليوم.

## نموذج المقدرة التنظيميَّة

العناصر الاثنا عشر هي:

1 ـ وضوح المسؤولية الشخصية.

2 ـ الوضوح التنظيمي.

3 ـ الجوائز المالية.

4 ـ المكافآت الشخصية.

5 ـ مؤشرات الأداء الشخصي.

6 ـ مؤشرات الأداء الجماعي.

7 ـ منظور جودة العمل.

8 ـ توجّه المنافس.

9 ـ التكيّف التنظيمي.

10 ـ توجه الزبون.

11 ـ توجه القيادة.

12 ـ المناخ التعليمي.

لا يمكن القول إن قوة المنظمة أَو ضعفها في أي من هذه العناصر سيكون له نتائج مضمونة في ثلاثة مجالات أُخرى مثلاً، ومع هذا ثمة شك ضئيل بأن كل عنصر من هذه العناصر مترابط مع الآخر. إنها تتشابك بعدة طرق، في التنظيم الرسمي، وبصورة غير رسمية معاً، في أذهان الأَفراد. هذه العلاقات علىٰ درجة كبيرة من التعقيد بحيث أنه لا يمكن التنبؤ بالطبيعة الدقيقة لكل تفاعل أَو نتائجه. فالصدفة تلعب دوراً كبيراً كشأن دور التصميم. والكثير يعتمد علىٰ العلاقة بين البيئات الخارجية والداخلية المتغيرة للمنظمة، بناها المرئية وغير الرسمية، وعمليّات التعليم فيها، وطبيعة الأَفراد والمجموعات التي تحددها في أية لحظة. والتناقض أن كل واحد من العناصر الاثني عشر يمكن تقويمها من خلال تحليل التفاوت (عدم التكافؤ).

يمكن أن تظهر العناصر الاثنا عشر في محورين: البؤرة الداخلية والبؤرة الخارجية، وبؤرة العملية العاطفية والمهمة. وعندما يجتمعان فإنهما يعطيان مربعات القدرة التنظيميّة:

| | البؤرة الداخلية | البؤرة الخارجية |
|---|---|---|
| بؤرة المهمة | | |
| بؤرة العملية العاطفية | | |

الشكل (13) إطار نموذج القدرة التنظيميّة

## الإطار

يمكن ملء هذا الإطار بالبدء بعنصري التركيز الداخلي الأكثر، والتركيز على المهمة:

- وضوح المسؤولية الشخصية.
- الوضوح التنظيمي.
- المكافآت المالية.

هذه هي المسؤوليات الرسمية «الصلبة» للمدراء العامين والمدراء، الذين يحتاجون أن يضمنوا أن يجري تصميم ومراقبة الأنظمة الفعَّالة من خلال مراجعة دقيقة، من خلال تغذية راجعة منتظمة ودقيقة جداً لكل من العناصر الثلاثة.

ثم تأتي العناصر ذات التركيز الداخلي، والتركيز العاطفي ـ العناصر «الرقيقة» ـ التي يسيطر عليها الفرد أكثر من المدراء:

- المكافآت الشخصية.
- مؤشرات الأداء الشخصي.

## مؤشرات الأداء الجماعي

وهذه هي المسؤوليات المباشرة رسمياً للمدراء المباشرين ورؤساء مجموعات العمل، ولكنها تدار بصورة غير رسمية من قِبل أَفراد أَو مجموعات صغيرة. وتبني الشركات الفعَّالة المنظمة بكفاءة علىٰ هذه الفكرة بتعيين مدرائها المباشرين مدربين لمجموعات العمل، وتطوير الأفراد لجعلهم عمالاً متعلمين.

والعناصر «الصلبة» ذات التركيز الخارجي، والتركيز الداخلي هما:

- منظور جودة العمل.
- توجه المنافس.

يحتاج المدراء العامون أن يضمنوا أن تكون الأنظمة قد وضعت علىٰ يد المدراء وتجري مراقبتها بدقة بالغة لتعطي معلومات حاسمة حول هذا المجال، والتي كثيراً ما يجري إغفالها. يمكن أن ننفر جميعاً بسهولة بالطابع الملح لأزمة راهنة. والوعي بهذه العناصر «الصلبة» يساعد علىٰ تجنّب أن يسود ذلك، بالتركيز علىٰ البيئة الخارجية المتغيرة.

الجزء الأخير من المربع يُتمم بعنصري التركيز الخارجي والتركيز العاطفي «الرقيقين»:

- التكيّف التنظيمي.
- توجّه نحو الزبون.

قدرة الفرد ومجموعات العمل علىٰ التعاطف مع حاجات الزبون

المتقلّبة والمشكلات الفورية، مع الاستجابة في الوقت نفسه إلىٰ البيئات الخارجية المتغيرة، هي من علامات قوة المنظمة وسلامتها.

الأرباع الأربعة وحدها غير كافية لإيجاد نموذج لأنها تفتقر إلىٰ الدينامية أَو الطاقة. ويأتي تكاملها معاً في كيان قادر هي من عنصرين:

- توجّه القيادة.
- المناخ التعليمي.

| | التركيز الداخلي | التركيز الخارجي |
|---|---|---|
| بؤرة المهمة | • وضوح المسؤولية الشخصية<br>• الوضوح التنظيمي<br>• المكافآت المالية | • منظور جودة العمل<br>• التوجه نحو المنافس |
| بؤرة العملية العاطفية | • المكافآت الشخصية<br>• مؤشرات الأداء الشخصي<br>• مؤشرات الأداء الجماعي | • التكيف التنظيمي<br>• التوجه نحو الزبون |

التوجه نحو القيادة ← المناخ التعليمي

الشكل (14) نموذج القدرات التنظيميّة الاثنتي عشر

يمثل أمام المدراء وكبار المدراء دور صعب يتجلى في قيادتهم للمؤسَّسة والسير بها قُدُماً، في الوقت الذي يراقبونها بمقدرة. والمشكلة الإدارية الكلاسيكية هي كيف نصرف الوقت في التفكير بالمستقبل وتوضيح الطريق أمامنا، فيما نحاول في الوقت نفسه أن نحافظ علىٰ الحاضر يسير علىٰ ما يرام. وهذا عنصر مهمة النظام الأعلى، الذي لا يتحقَّق، من دواعي التناقض، إلاَّ من خلال الاستمرار في عمليّات التعليم «الرقيقة». وعلىٰ المدراء أن يكفلوا أيضاً تسهيلاً اجتماعياً ـ عاطفياً كافياً كي يسمحوا بتنفيذ المهمات بكفاءة وفعالية. وهذا ما يتحقَّق علىٰ أفضل وجه بإيجاد موقف إيجابي من التعلّم في المنظمات ـ المناخ التعليمي. وبهذا فقط يمكن «للقدرة التنظيميَّة» ولاستجابة المنظمة ضمن محيطها البيئي اللائق أن يتعزّزا. هنا نحاول أن نتوجه إلىٰ سلوك «الظل» الغالب في المنظمات وهو إنفاق كثير من الوقت والمال في عدم التعلّم ـ في إخفاء الأخطاء وطيّها، وإذا ما اكتُشفت نلقي اللوم علىٰ الآخرين في حين نرفض أن نتقبّل المسؤولية عن أفعالنا.

ثمة عامل تذكير أخير في أحد أرباع المقدرة التنظيميَّة. عنصرا المهمة ـ الداخلي والخارجي ـ يعكسان المناطق الرئيسة للمراقبة والتأثير المحفّز في المنظمة من جانب المدراء والرؤساء. وعنصرا العملية العاطفية ـ الداخلي والخارجي ـ هما المجالان الرئيسان للمراقبة والتأثير في المنظمة من جانب الأفراد. وكل من المهمة والعملية العاطفية عاملان حيويان في توفير منظمة مقتدرة.

الفوائد ونتائج القيمة المضافة لتكامل العناصر الاثني عشر هذه للمقدرة التنظيميَّة غالباً ما يجري تجاهلها من قبل المدراء الجهلة تنظيمياً. وستصبح الكفاءات الأساسية للمدراء والمدراء العامين في القرن الحادي والعشرين.

البؤرة الخارجية | البؤرة الداخلية

بؤرة المهمة — مناطق التأثير الأعظم للمنظمة

بؤرة العملية العاطفية — مناطق التأثير الأعظم للفرد

الشكل (15) مناطق التأثير في القدرة التنظيميَّة

## عناصر التركيز على المهمة، الداخلية

### 1 ـ وضوح المسؤولية الشخصية

كثير من الأَفراد لا يعرفون علىٰ وجه الدقة ما هي أَعمالهم. هذا البيان الصريح هو عصارة حوالي عشرين سنة من المقابلات مع الأَفراد علىٰ كافة المستويات في المنظمات في كثير من أنحاء العالم. ولا يحتاج الأمر إلاَّ لبضع دقائق من التفكير حتى نتحقَّق من سبب وجود هذا السخط ـ معظم الأَفراد يحصلون علىٰ وصف عملهم في بداية العمل. ولا تتم مراجعة ذلك أبداً وينتهي الأمر بعدم التطابق مع الواقع. وكثير من الشركات الآن باتت تتخلَّى عن أوصاف العمل، لأنها تعتقد أنها غير متلائمة مع وقائع المنظمات الحديثة ولا تعكس المتغيرات البيئية والبنيوية بسرعة كافية.

أوصاف العمل مريحة. إنها الملاذ الأخير من أجل أن يحافظ الأَفراد علىٰ مواقعهم في البحار الهائجة لحياة المنظمات الحديثة. وهي تشكِّل أساس العقد القانوني للعمل. وهذا العقد، في المجتمعات المتمدنة علىٰ الأقل، يمكن الأَفراد من التوجّه إلىٰ محكمة أَو منبر عادل إذا ما شعروا أنّهم يُعاملون بصورة سيئة أَو إجرامية. وإن حقيقة معرفة الأَفراد للمواصفات الدقيقة لعملهم ـ وضوح المسؤولية الشخصية ـ والأساس القانوني الذي تعاقدوا بموجبه كانت تخدم كلاً من المنظمات والأَفراد جيداً حتى وقت قريب.

ولكن ثمة طريقتان واضحتان تم بهما نسف هذا الوضوح. الأولى، إذا كان المدراء المباشرون أَو رؤساء مجموعات العمل غير ملتزمين بوصف أَعمالهم لتدريب المتطوعين الجُدد من خلال عمليّات أساسية ومتتابعة، من التوظيف وبناء الكفاءة، فإن المرء سيواجه الغموض والإبهام بدلاً من وضوح المسؤولية الشخصية.

تفسّر عملية التوظيف للفرد المهمات الفنية «الصعبة» ـ ما هو عملهم، ما هو حجم ونوعية الأهداف، كيف يعمل نظام المكافآت والمكاسب، وما هي إجراءات «الصحة والسلامة أثناء العمل»، وما هي القواعد التنظيميَّة الرسمية. ونظام التوظيف يعالج جيداً عادة، ولو بشيء من الآلية، في معظم المؤسَّسات وصولاً إلىٰ مستويات المدير الأعلىٰ والمدراء التنفيذيين، حيث يتبخر. ويبدو وكأن هناك مؤامرة عالمية تضمن ألا يخصّص وقت أَو ميزانيات نقدية لهذه النشاطات الحاسمة علىٰ هذه المستويات وما دونها. ويفترض بهؤلاء المدراء، أنهم يحيطون بكل شيء علماً!

عملية التوظيف أكثر دقة، وغالباً ما يتجاهلها المدراء المباشرون الحريصون علىٰ الوصول إلىٰ الأهداف وتحقيق النتائج النهائية بسرعة. ولكن من المهم أن يتحقَّق وضوح المسؤولية الشخصية. والتوظيف هو العملية

«الرقيقة» الأساسية التي يصبح الفرد من خلالها بسرعة وفعالية عضواً فعَّالاً في مجموعة العمل. وهذا ينطبق علىٰ عضو مجلس الإدارة كما ينطبق علىٰ الحارس الأمني الذي يعمل وقتاً جزئياً. وإذا أمضى المدير المباشر ما بين 5 ـ 10 دقائق في اليوم في تدريب الموظف الجديد من خلال التأهيل للمهمات وعمليّات التكامل الاجتماعي، ويبين بذلك لمجموعة العمل الطاقة الإضافية التي أتى بها إلىٰ المجموعة، عندئذ يمكن لكفاءة هذا الفرد أن تتطوّر بسرعة، مما يكوِّن عائداً مالياً واجتماعياً لهذا الاستثمار. وإذا لم يتحقَّق ذلك عند نقطة معينة خلال الأسابيع الستة حتى التسعة الأولى فإن هذا الداخل الجديد قد يبتعد اجتماعياً عن مجموعة العمل. وهذا لا يعني أنه سيستبعد تماماً. إنه مثال سيترك في الإهمال والنسيان في المنظمة، حالة من النسيان أَو العذاب المؤقت، وهي حالة لا تظهر أبداً لو أنّهم انضموا إلىٰ مجموعة العمل وبقوا داخلها. والتوظيف، علىٰ الرغم من أنه عملية اجتماعية ـ عاطفية «رقيقة» إلاَّ أنه له صفات «صلبة»، إذ بدون التجنيد والتضمين يصبح تحقيق المهمات صعباً إذا لم يكن مستحيلاً. إن العضو الجديد يمكن أن يتلاءم مع مواصفات العمل بصورة كاملة وأن ينال كافة المهارات التقنية الضرورية وأكثر، ولكن بدون قبول عاطفي من جانب مجموعة العمل فإنه لا يستطيع أن يمارس مهاراته. التوظيف صفة نوعية من صفات مجموعة العمل. وهي صفة أساسية لذا نجد المدراء المباشرين والاختصاصيين بشؤون الموظفين يتفهمون هذه الحقيقة ويستخدمونها عندما يضعون تصميم البُنى والعمليات التنظيميَّة.

تعتمد عملية التضمين وصيغتها علىٰ الفرد كما تعتمد علىٰ المدير المباشر، وإن كان الأخير يعتبر مسؤولاً عن حدوثها. ويمكن أن يكون التضمين حاذقاً أَو خلاف ذلك. يمكن أن يكون لطيفاً أَو يتضمن احتفالات غريبة. يمكن أن يعني الائتلاف الاجتماعي مع مجموعة العمل، والانضمام إلىٰ النشاطات الرياضية، أَو القبول في بعض النوادي والجمعيات. وفي شرق

آسيا كان رئيس إحدى الشركات الكبرى يضبط مجلس الإدارة عن طريق إعطاء بعض مدرائه، وليس جميعهم، بعض قطع الجبن المصنوعة منزلياً في كل عيد من أعياد الميلاد. المدراء كانوا جميعاً من الأغنياء، وكانوا يستطيعون بسهولة أن يشتروا من أنواع الجبن ما يشتهون في حياتهم، ولكن لم تكن هذه هي الفكرة. المسألة الحقيقية هي من الذي كان يميّزه رئيس الشركة بوصفه قام بأداء جيد ذلك العام؟ من الذي كان **ضمن** العملية؟ وكان المدراء مذعنين بصورة غير عادية خلال الأشهر الثلاثة قبل عيد الميلاد. وكان الرئيس يمارس سلطاته في تلك الفترة من خلال فرض سياساته واستراتيجياته الخاصة على جدول أعمال مجلس الإدارة، عارفاً أنها لن تلقى معارضة من أحد. وكان المدراء جميعاً راغبين في الانضمام إليه والعمل تحت رايته. وهذا المثال يعطينا إلى حد ما توضيحاً نموذجياً للطبيعة غير الشفّافة لمسؤولية المدراء الشخصية، ودورهم المشوّش في هذه الشركة الدولية.

وعلى نحو مشابه، دعيت إلى العمل في مجلس إدارة شركة بريطانية، وفي الاجتماع الأول قدم مدير شاب، مضى على وجوده في مجلس الإدارة عامان، بطاقة دعوة صغيرة. كان سعيداً، وكان أعضاء المجلس سعداء. لم أستطع في البداية أن أعرف فحوى البطاقة. ثم تبين أنها دعوة رسمية للمدراء لنادي سبارز لكرة القدم. لم يكن مغزى التضمين هنا من كان أعضاء مجلس الإدارة، بل من الذي كان مدعواً إلى مقصورة المدراء.

وعلى نحو معاكس فإن وضوح المسؤولية الشخصية يمكن أن يكون سلاحاً ضد التكامل التنظيمي، وخاصة في بعض المؤسَّسات الهرمية والثقافات الوطنية. والخصائص المميزة للعمل وتقويمات العمل لدى مثل هذه الثقافات أنها لا تُعيّن بدقة ما ينبغي عمله فقط، بل تعين أيضاً ما لا ينبغي القيام به. وهذا ما يدل على الحكمة بالنسبة لأمور تتعلّق بالصحة الشخصية، والسلامة، والجودة. إذ ليس من الحكمة، على سبيل المثال،

بالنسبة لمهندس شركة الطيران أن يُحمّل المحرك أكثر مما هو محدّد من قبل الصانع، أو أن يتجاوز مدير مصرف مثلاً حدود الإقراض المحددة، أو أن يزيد مجلس إدارة ما من طاقاته الاحتياطية أو بنود المزاملة.

جميع هذه الأمور تحدث، ولكن إذا كانت بنية المنظمة ومناخها العاطفي بيروقراطياً أساساً، عندئذ يكون الالتزام الصارم بمواصفات العمل مفتاح نجاة المنظمة. ثمة شكوى عامة تفيد بأن البيروقراطيات غير ودية مع الزبائن وغير قادرة على التجاوب مع متطلبات معينة. هذه طبيعتها، ومن أجل تغييرها لا بد من تغيير البنية، والقِيَم، والموقف الفكري، والعمليات الاجتماعية، والمناخ العاطفي. وهذا عادة توقع مثبط جداً بالنسبة لأي فرد. لذا لا بد من عمل جماعي على صعيد العمل السياسي: مثل تخصيص مؤسَّسة حكومية بحيث تكون موثوقة مالياً ومعتمدة من قبل الزبائن، أو اتخاذ تصرف فردي على صعيد البيئة الخارجية للتأثير في المنظمة غير الرسمية. ثمة ثلاثة طرق لتغيير العقل البيروقراطي في المنظمة غير الرسمية:

- التهديد، أو استخدام، بالقوة البدنية.
- استخدام الروابط العائلية والشخصية.
- تمرير الرشاوى غير القانونية.

نمت في كثير من البلدان «النامية» ثقافة تجمع ما بين هذه العناصر الثلاثة من أجل تحقيق أي شيء. في مثل هذه البلدان يشعر الأفراد أنهم لا يملكون أية إمكانية لتغيير البُنى الرسمية غير المتجاوبة. ومواصفات عملهم، أو افتراضات العمل، لا تسمح بالتأكيد بأي شيء كهذا. ويشمئز كثير من رجال الأعمال الغربيين من هذا الوضع، ويشكون بمرارة مطالبين بإسقاط هذه البيروقراطيات المعيقة، وبإيجاد مجتمع مدني على الفور يتمسك بـ«حكم القانون». وهم ينسون غالباً أن الفساد يحتاج إلى شخصين على الأقل كي يوجد. وفي ألمانيا تُخصم الرشاوى التي تدفع في الخارج من الضريبة، وهذا ما ينطبق على المملكة المتحدة في بعض الحالات.

والبيروقراطيات غير المتجاوبة لن تهتم بالإصلاح طالما أن الغرب يكيل بمكيالين في مثل هذه الأمور.

حتى في أوروبا والولايات المتحدة المتطورتين ما زلنا نواجه قضايا بيروقراطية كما سيكتشف كل واحد حاول أن يتعامل، علىٰ سبيل المثال، مع مكتب الضرائب الشخصية المحلي. والقيام بعمل تجاري في إيطاليا إلاّ إسبانيا، أَو بشكل خاص فرنسا وبلجيكا، يمكن أن يقود الغافل غير المطلع إِلىٰ كوابيس بيروقراطية، حيث تبدو وكأنك تطأ دروباً لا نهاية لها في رواية كافكا (القلعة) وأنت تبحث عبثاً عن شخص ما يستطيع أن يتخذ قراراً أنت تحتاجه لكي تحقق الغرض الذي تسعى إليه. كل موظف لديه رؤية واضحة لمسؤوليته الشخصية، ولا يبدو قادراً علىٰ التعامل مع حاجتك الخاصة ـ فهم إما في أسفل السلم الوظيفي أو في أعلاه بحيث لا يستطيعون اتخاذ قرار كهذا. إنهم واضحون بالنسبة لما يستطيعون، وبصورة خاصة بالنسبة لما لا يستطيعون، لأنهم مقيّدون بالأنظمة، التي ليس بوسعك أبداً أن تطلع عليها.

روى الصحافي والمراسل الحربي جيمس كاميرون قصة ذات مغزى رائع حول طبيعة البيروقراطيات وتعليمات العمل، وصلاحياتها. رأى حُلماً متكرراً بأنه وقع في فخ في طقس بارد ولم يكن يرتدي إلاّ ملابس خفيفة. قام برحلات عدة إِلىٰ ڤيتنام الشمالية أثناء حرب ڤيتنام. ولم يكن الترحال منها وإليها بالأمر الهيّن. وكان عليه أن يسلك طرقاً غريبة عبر رحلات جوية أكثر غرابة. وفي إحدى الرحلات من هانوي صادفت الطائرة مشكلة وتحول مسارها إِلىٰ بيكين الماوية. لم يكن لديه سمة دخول إِلىٰ الصين، وجعله موظف الهجرة يعاني الكثير من القلق برفضه لاستخدام صلاحياته الكاملة. وقال إن جيمس لا يستطيع أن يدخل البلاد، كما أنه لا يستطيع المغادرة، لأنه لا يحمل تأشيرة خروج. وسأل كاميرون ماذا بوسعه أن يفعل. أجابه الموظف بأن عليه أن يأخذ سيارة أجرة (تاكسي) إِلىٰ المدينة ـ وهي رحلة طويلة في تلك الأيام ـ ويحاول الحصول علىٰ تأشيرة خروج، ولكن هذا

سيكون صعباً لأنه لا يتحدَّث لغة البوتونغهوا، ولم يكن قد تبقَّى سوى ساعتين ونصف على إغلاق المكتب قبل عطلة نهاية الأسبوع. وانطلق مرتدياً ثيابه الخفيفة في جو زمهريري في رحلة مأساوية عبر قاعات وزارة الهجرة. وبعد ساعات من البحث العبثي لم ينجح، وعاد إلى المطار وهو كان يتجمد من البرد، محبطاً غير قادر على التفكير في ما يستطيع أن يفعله بعد ذلك.

واقتيد، وهو في غمرة اليأس والحنق، إلى الموظف ذاته الذي راجعه قبل ذلك. أخيراً نطق الموظف: المشكلة من صنع يديك يا سيد كاميرون. عندما وصلتَ سألت: «ماذا ينبغي أن أفعل؟» وكان من الحكمة أن تسأل: ماذا ستفعل أنت؟». وعندئذٍ ختم جواز السفر مع تأشيرة الخروج.

بعيداً عن البيروقراطية، إن أولئك الذين لديهم توصيف للعمل، سيقومون بتحديد أَعمالهم بأنفسهم ومن الممكن أن يكون هذا أمراً جيداً جداً إذا قاموا بذلك بتعاون وثيق مع رؤية المنظمة وقِيَمها، وخاصة المنظمات الأصغر، حيث الحاجة إلى مستويات رفيعة من التكيّف تتطلّب الإدارة الذاتية للأَعمال الموصوفة وإدراك الأدوار، أما في المنظمات الكبيرة فإن مثل هذه الإدارة الذاتية تمثِّل مشكلة للمدراء المباشرين. إذ أن جانباً مهماً من عمل هؤلاء المديرين أن يضمنوا مراقب تعليمات العمل وبالتالي وضوح المسؤولية الشخصية بانتظام، والتكيّف بسرعة عند تغيّر الظروف للمحافظة على سلامة المنظمة.

## 2 ـ الوضوح التنظيمي

رسوم المنظمة البيانية، التي ترسم خريطة الطريق أمام أعمال المنظمة، كما رأينا، ذات علاقة ضئيلة بالواقع اليومي للحياة العملية.

معظم الأمور تبدأ من المدير الإداري، أو الموظف الإداري الأول. وبهذا يمكن تجنّب مسألة الصلة ما بين الملكية، والنفوذ، والسلطة، والمسؤولية والمحاسبة النهائية ـ قضايا مجلس الإدارة وإدارة المؤسَّسة. وهذا

يعني أن المخططات البيانية للمنظمة يطلع عليها غالبية الأفراد بدقة بوصفها الخريطة التقريبية لعمليّات الشركة. وهذا ما يرسم علىٰ الورق كتراتبية هرمية كلاسيكية، وعلىٰ رأسها المدير الإداري والشكل التنظيمي الأشد تواضعاً في القاع. ويقوم المدراء بمراجعة دقيقة منتظمة يسيرة لخارطة المنظمة، الذي لا يظهرون غالباً علىٰ المخطط ولا يُشجعون من قبل الرئيس علىٰ طرح أسئلة ساذجة من مثل: «هل تعكس هذه البنية واقع المنظمة في الوقت الحاضر؟»، ما هو التصميم التنظيمي الأساسي: هرم كلاسيكي، هرم مقلوب، رأس سهم، مركز/ أطراف، قالب، اتحاد، منظمة تعليمية، مجمع نظام متكيّف؟».

إذا كان المخطط لا يُظهر المنظمة بوضوح، ما الذي يمكن فعله عندئذٍ كي تتوضح علاقات العامودي بالأفقي ـ السلطة والتكامل؟ إحدى الطرق لتوفير ذلك أن يُكلف كبار المدراء برفع تقارير منتظمة إلىٰ مجلس الإدارة حول تطور بنية المنظمة وعمليّاتها ومدى ملاءمتها. وهذا ما يمكن أن يبدأ بمسح بسيط يتضمن كل جانب من جوانب المنظمة:

- المهمات الرئيسة.
- المهمات الثانوية.
- مستويات السلطة (بالترابط مع القوى الاحتياطية لمجلس الإدارة).
- علاقات «الخط المنقط».
- مجالات الخلاف مع الدوائر الأُخرى، وخيارات التحسين.
- مجالات النشاط المفقود في المعلومات الشاقولية أو الأفقية وسير العمل.

المراجعة الدقيقة ما هي إلاَّ مهمة إدارية بسيطة، ومع هذا فهي نادراً ما تجري بشكل منتظم ودقيق. وأعتقد أن هذا يعود بالدرجة الأولى إلىٰ نقص الوعي لدى المدراء تجاه الحاجة لها. مثل هذه المراجعة حاسمة كي نضمن وضوحاً تنظيمياً مستمراً، وبالتالي إنتاجية نموذجية.

من دواعي الدهشة أن قليلاً من برامج التوظيف تأخذ الفرد من خلال عملية التصنيع الكامل أو تقديم الخدمات. بدون هذه العملية من الصعوبة بمكان الاستجابة للعلاقات الأفقية والعمودية في المنظمة، والمطالب المتغيرة لكل منهما. وإذا لم يتحقَّق ذلك يتغير المناخ العاطفي مما يجعل الأفراد أكثر انطواء، وعدوانيين تجاه الدوائر الأخرى، ويرغبون في إخفاء الأخطاء وإلقاء اللوم علىٰ الآخرين.

من أجل تحسين الوضوح التنظيمي لا بد أن نضمن أولاً أن تعكس وثائق التوظيف بدقَّة النموذج التنظيمي الذي وضعه المدراء وكبار المدراء، ويرغبون في الحفاظ عليه. ثانياً، لا بد من وصف العلاقة الداخلية المترابطة لكل مجموعة عمل، ودائرة وقسم، ومراجعتها بدقة وانتظام وشفافية من قبل جميع الموظفين. إنهم لا يحتاجون أن يروا فقط مثل هذه النتائج كأحجام عملهم ومعايير الجودة، ولكن أن يروا التأثير علىٰ حجم ونوعية عمل الآخرين.

هذه الفكرة عن القياس «الشفاف» لعمل المجموعة ـ حيث يعي جميع الموظفين المعطيات في كافة مراحلها ـ هي بداية النمو السريع في الوقت الذي تقبل فيه المنظمة أن تكون أكثر تكاملاً وتكيّفاً.

النماذج التالية:

- سلسلة الخدمة/ الربح.
- سلسلة القِيَم.
- لوحة الأرقام المتوازنة.
- المؤسَّسة الأوروبية للإدارة النوعية، نموذج «العمل الممتاز».

موضوعة لمجابهة هذه المشكلة ولسوف يجري بحثها بتفصيل أكبر في الفصل التالي. يؤكد كل نموذج علىٰ الحاجة إلىٰ وضوح تنظيمي وعلىٰ الصلات الداخلية ما بين المنظمات الحديثة وهذه الضغوط تتزايد ونحن

ندخل القرن الحادي والعشرين.

### 3 ـ المكافآت المالية

تعتبر هذه عادة المسألة الأكثر مثاراً للخلاف من بين المسائل التنظيمية، وهي تمثّل مشكلة كلاسيكية بالنسبة للمدراء وكبار المديرين. وهي تبدو جزءاً من الوضع الإنساني، حيث يرغب كل فرد أن يكون في «الربع الأعلىٰ» في شركته أو صناعته. فإذا كانت منظمة ما تدفع ضمن الربع الأعلى، عندئذٍ يكون الوضع جيداً للمساهمين، وللحكومات الوطنية في كثير من البلدان. أما إذا كان الدفع يقع في المربع الأدنى عندئذ سيشعر الموظفون بالقلق وعدم الارتياح. كان من المعروف في أرجاء العالم أن العاملين في الخدمة العامة يقايضون فوائد مالية أقل بضمان استمرار استخدامهم، ولكن في عالم اليوم غير المستقر فإن هذا الوعد بضمان توفير العمل أصبح موضع شك.

كانت النقابات في بريطانيا في الستينات والسبعينات تلعب لعبة «الفروق التفاضلية» باستمرار وبصورة ناجحة. وقد تأكد لها بسرعة، أنه نظراً لعدم وجود «سعر للسوق» يهتدى به، فإن النظام كله يمكن أن يُدفع بسرعة إِلىٰ وضع مناف للعقل. كل مجموعة عمل كانت تحاول أن تقفز من فوق ظهر المجموعات الأُخرى «للمحافظة علىٰ فروقنا التفاضلية» وتهديد العمل إذا ما رُفضت. وما أن تحدث هذه الدورة الشريرة فإنّها يمكن أن ترفع أجور العمالة إِلىٰ مستوى يدفع أصحاب الصناعات والخدمات إِلىٰ خارج السوق، ويبدأ نظام الضرائب بالتراجع عن تمويل القطاع الخاص، وتعزّز الدورة الشريرة نفسها إِلىٰ أن تستخدم الأسواق «يدها الخفية».

تبدو دورة مشابهة تشق طريقها تشتمل المدراء وكبار المدراء والاختصاصيين والماليين الذين يدّعون، بوحشية متنامية، ومصداقية متناقصة أنهم موارد نادرة تجعل سعر السوق يرتفع باستمرار. وهذه حماقة واضحة

تؤدي حتماً إلىٰ مآس، نظراً لأن اقتصاديات أية منظمة لا تستطيع أن تصمد طويلاً، كما أن النتائج الاجتماعية ستثير قلق الجمهور وتستدعي العمل السياسي. ويركز الجمهور اليوم في بريطانيا علىٰ «القطط السمان» في ميدان الصناعة، وخاصة أولئك العاملين في القطاعات التي جرى تخصيصها حديثاً. ونجد في إندونيسيا، وتايلاند، وماليزيا، والفيليبين، وكوريا الجنوبية، واليابان، وروسيا أمثلة علىٰ النظام الذي يصل إلىٰ ذروة الحماقة بوصفه «الرأسمالية الرفيقة»، أو «رأسمالية رجال العصابات»، ويكوّن دورات شريرة مشابهة من المبالغة في المدفوعات ومن ثم الانهيار.

ينبغي أن ترتبط المكافآت المالية بالفرد وبمجمل أداء المؤسَّسة علىٰ كافة المستويات. ويمكن لنظام التقويم أن يقوم حقاً علىٰ القِيَم، ويرتبط بنموذج تنظيمي متكامل مثل نموذج EFQM للعمل الممتاز أن يُحدث الفرق، لأن كل فرد يستطيع أن يرى مُدخلات المنظمة ومنتجاتها ويرضى بالمكافآت المالية المناسبة.

تبدو النماذج الراهنة في عالم المكافآت المالية **من خلال الزجاج الشفَّاف** مرتبطة بالدفع المتعلق بالأداء علىٰ المدى القصير. ومن المؤسف أن هذا الدفع المتعلّق بالأداء مرتبط بأحجام الإنتاج البسيطة، بدلاً من أن يرتبط بالأرباح، والأفضل من ذلك، أن يرتبط بالإنتاجية. المقياس الأخير يساعد علىٰ سلامة المنظمة علىٰ المدى الطويل، ولكن في الوقت الحاضر لا تسمح معظم الخطط للمدراء وكبار المدراء إلاّ بالتلاعب بالأشكال قصيرة المدى. والقول إنه «لا شيء أخطر علىٰ استمرار بقاء منظمة ما سليمة أكثر من وجود مدير يزيد عمره علىٰ الستين عاماً» يبدو صحيحاً إلىٰ حد فظيع. ولكن قلة من المنظمات تعترض علىٰ هذا وتصر علىٰ أن جميع العلاوات المرتبطة بأداء العمل تحفز علىٰ المدى المتوسط والبعيد. وأي نظام للعلاوات متفق عليه تعاقدياً ينقسم إلىٰ ثلاثة عناصر. ثلث يدفع عند إنجاز الشيء الإضافي في نهاية السنة المالية. والثلثان الباقيان من العلاوة يؤخران. الثلث التالي يدفع

في نهاية السنة المالية التالية إذا ظل أداء المنظمة الجيد مستمراً أو تحسن، والثلث الأخير يدفع في نهاية السنة الثالثة، ضمن الشروط ذاتها الخاصة بالسنة الثانية. مثل هذا النظام يحاول أن يجعل كبار المدراء والمدراء يهتمون بالتحسينات المستمرة، مع تقليص الإنفاق على تغيير الأعمال والوظائف بسرعة.

تحدث مسألة منفصلة عندما تحدد مكافآت المدراء وكبار المدراء من جانب حملة الأسهم أو بقرارات حكومية. فهذا من شأنه أن يضعف الروح المعنوية لدى الموظفين، الذين سيرون عندئذٍ أنه يستحيل رفع مكافآتهم المالية أو المكاسب الأُخرى رغم أن تحسّن في أدائهم لأعمالهم.

يبدو شعار هيرزبيرغ الكلاسيكي «الصحة وحدها غير كافية» صحيحاً في القطاعين العام والخاص. والحق أنني وزوجتي كنا نجد في القطاع العام، حيث المدفوعات والشروط موضع تفاوض غالباً ضمن حدود ضيقة جداً، أن المكافآت المالية هي القضية ذات المقام الأول. ويبدو أن معظم الموظفين يعترفون بعدم تحقيق أي تغيير مهم في هذا المجال، وخاصة على المدى القصير. وهم يوافقون، ولو بتحفّظ، من ضمن مزاج المنظمة القوي للخدمة العامة، فإن مزيجاً من مكاسب توفر أمن أكبر في العمل، مقترناً بالرغبة في القيام بعمل مسؤول اجتماعياً بصورة جيدة، وتقدير ذلك، لا بد أن يفوق وزن المكافآت المالية. إنهم يستمرون بالشكوى بالنسبة لمكافآتهم المالية ولكنهم يعتمدون على مكافآتهم الشخصية في مكان آخر.

## العناصر المركزة على العملية العاطفية، والداخلية

### 4 ـ المكافآت الشخصية

حتى لو كان الموظفون غير سعداء بمكافآتهم المالية فإنهم غالباً ما

يحصلون علىٰ مكافآت من مجالات أُخرىٰ ـ الرضا عن العمل الشخصي. فتقدير العمل الجيد، من جانب الفرد أو المجموعة، هو رأس وجود معظم الناس في العمل ـ إنه مفتاح المكافآت الشخصية والرضا. نحن ننفق كثيراً من الوقت في العمل، وغالباً ما يكون التقدير هو الموجّه الأساس لإرضائنا العاطفي. الأفراد يتوقون إلىٰ التقدير، ومن وظيفة المدير المباشر أن يوفّر لهم الحصول عليه، بدءاً من التوظيف والاندماج وعمليات بناء الكفاءة، واستمراراً من خلال التقويمات القائمة علىٰ القِيَم وخطط التطوير الشخصي حتى تغيير العمل أو الاستقالة.

والتقدير الإيجابي لنواحٍ مثل إنجاز حجم العمل ونوعية الأهداف، ومعالم المشروع، وأهداف إرضاء الزبائن، وسلسلة أهداف الممون.. إلخ ضرورية للمحافظة علىٰ حيوية الأفراد وحماستهم لعملهم. والتقدير الشخصي يمكن أن يكون بسيطاً إلىٰ درجة أن يقول المدير المباشر كلمة «شكراً». ومن دواعي الغرابة أن كثيراً من المدراء المباشرين في شتى أنحاء العالم يجدون غضاضة في قول كلمة شكر. إنهم يشعرون أنها تحطّ من قدرهم وأن الموظفين ينبغي أن يكونوا ممتنين لتقاضيهم أجورهم ـ فهذا رضا كاف لأي واحد في نظرهم. كلا إنه ليس كذلك. لماذا ينبغي ألا ينفق المدير المباشر بضع ثوان من الوقت لتقدير فرد ما عندما يستحق ذلك؟ بدون التقدير لا يمكن أن نتوقع نتائج جدية. والسبب بسيط للغاية. إذا لم ينل الأفراد التقدير الشخصي الإيجابي فإن الشيء الذي لا يتقبله المرء أبداً هو عدم التقدير، وهذا ما سيدفعه، إذا اضطر إلىٰ ذلك، إلىٰ أن يسعى إلىٰ تقدير سلبي باقترافه الأخطاء متعمداً. فعدم التقدير يظهر وكأنهم غير موجودين، أو أن ليس لهم أي دور في المؤسَّسة يقومون به. ولهذا يفضل كثير من الأفراد، بدلاً من الحصول علىٰ التقدير الإيجابي، أن يحصلوا علىٰ التقدير **السلبي**. ولهذا أيضاً يرتكبون الأخطاء، ويتجاهلون أو يتناسون التعليمات، ويضيعون الوقت في بعض الأحيان بحجة «المرض»، ويظهرون علائم عدم الانضباط التنظيمي

والافتقار إلىٰ ضبط النفس، وتصبح «مكافآتهم» أن يُنتقدوا سلبياً بشدة، والتعرّض للصياح عليهم، والإساءة إليهم، والشتم والسباب ـ ولكنهم علىٰ الأقل موجودون. إلىٰ أي مدى يقوم نظام **المكافآت الشخصية** لديك علىٰ التقدير السلبي بدلاً من التقدير الإيجابي؟

إن مجال فرص التطور الشخصي مهم أيضاً. إذا كانت خطة التنمية الشخصية قائمة علىٰ التقويم وعلىٰ عملية تنمية شخصية مستمرة، عندئذ سوف يساعد هذا التركيز علىٰ الاستخدام طويل الأجل للفرد إلىٰ حد كبير في تكوين مناخ عاطفي إيجابي داخل المؤسَّسة. وهذا ما يعزّز الارتباط مع الجوانب الاجتماعية ـ العاطفية «الرقيقة» الموجّهة داخلياً «للمقدرة التنظيميَّة» ـ مؤشرات الأداء الشخصي.

## 5 ـ مؤشرات الأداء الشخصي

يقوم هذا العنصر من عناصر «المقدرة التنظيميَّة» علىٰ جانبي وضوح المسؤوليات الشخصية والمكافآت الشخصية معاً. فبدون الوضوح، ومستويات معينة من السلطة في وصف عمل الفرد، يكون من المستحيل أن نقوّم بدقة أداء الفرد في عمله. ومع هذا فإن الغالبية الغالبة من الأَفراد الذين أقابلهم في المنظمات غير واضح بالنسبة لهم كيف يقاس فعلاً أداؤهم الشخصي. ثمة القليل من المعالم أو الأهداف المتفق عليها.

عند هذه النقطة بالذات تلتقي المهمات «الصلبة» والعمليّات «الرقيقة» وجهاً لوجه. وإن وضوح الرؤية بشأن **ما هي** الأهداف التي ستحقق وعن طريق من، **وكيف** ستنفذ عمليّات إنجازها لهما علىٰ درجة من الأهمية. لتحقيق ذلك لا بد من وجود نظام تقويم منتظم دقيق يغطي كل فرد في المنظمة، ويعطي وزناً متكافئاً لإنجاز المهمات والسلوكيات المبنية علىٰ القِيَم.

ليس بكاف أن نقيس إنجاز المهمة وحدها. ثمة وعي متنام ببطء في

أوساط كثيرين من كبار المدراء والمدراء، ذو صلة عرضية ونوعية ما بين إنجاز المهمة وتيسير تأثيرات العملية الاجتماعية. ويصبح هذا أكثر أهمية عندما ننتقل إلىٰ مؤسَّسات «العامل المتعلم ذي الدراية» في القرن الحادي والعشرين. وقد شرعت الشركات المتقدمة تعيد تنظيم أنظمتها التقويمية بحيث تُظهر وتكافيء 50٪ كحد أقصى من مجمل العاملين في إنجاز الأَعمال، و50٪ كحد أقصى من سلوكيات المنظمة المبنية علىٰ القِيَم والتي حقَّقت الأَعمال. كل من ماذا وكيف لهما أهمية متساوية.

ينبغي أن تتجه قِيَم المنظمة، كما ذكرنا، نحو سلوكين أَو ثلاثة سلوكيات نوعية تعكس جوانب كل قيمة. فإذا كانت القيمة التنظيميَّة هي الانفتاح عندئذ قد يكون السلوك التقويمي هو «تقبّل أخطاء الأعضاء الآخرين بسرعة في مجموعة العمل» أَو «ملاحظة مشكلات الآخرين» وتقديم المساعدة، أَو «إبقاء الذهن منفتحاً عندما يُقترح التغيير».

ثمة شيئان مهمان لا بد من استحضارهما في الذهن فيما يتعلّق بمؤشرات الأداء الشخصي. الأول القِيَم المختارة والمختبرة بعناية، والسلوكيات التابعة القابلة للتقويم، والتي تؤثّر مباشرة في المناخ العاطفي وبالتالي في الثقافة طويلة الأجل لأية منظمة. ومن بين مفاتيح القِيَم الحقيقية للمنظمة أن يراقب الموظفون بعناية المدراء وكبار المدراء كي يروا ما إذا كانوا حقاً «يفعلون ما يقولون». فإذا كانت أفعالهم لا تنسجم مع قِيَمهم التي يعتنقونها عندئذ سوف يتجه الموظفون دوماً نحو السلوكيات بدلاً من الكلام الطنّان. ومن مصلحتهم أن يفعلوا ذلك لأن هذه هي المقاييس الحقيقية المتوقعة للأداء الفردي.

من المؤسف أن الإخفاق في فعل ما يقال يكوِّن مناخاً عاطفياً من التشكّك، يؤدي مع مرور الوقت إلىٰ التشاؤم والخذلان. فالمدراء الذين يتبجحون كثيراً، علىٰ سبيل المثال، بـ «برنامج النوعية الممتازة» قد تقوض

سمعتهم برفضهم أو عزوفهم عن تفحص جودة الإنتاج ما بين حين وآخر. ويتطلب الأداء الشخصي الفعَّال فعالية في العمليّات الاجتماعية العاطفية، وإن كانت مقاربة سرعة الغضب قد تعني الافتقار إلىٰ التركيز علىٰ إنجاز الأَعمال والمهمات وهو ما يمكن أن يكون بدوره معوقاً.

والثاني، الاتجاه المتنامي نحو عدم الاتجاه إلىٰ التقويم المبني علىٰ القِيَم فحسب، بل إلىٰ ربط هذه باستجابة الآخرين تجاه وقت التقويم: «الاستجابة الصاعدة»، «الاستجابة بدرجة 360» والتقويم المناظر إلخ. هذه عملية توسيع منجزات العملية الاجتماعية والمهمات.

الاستجابة الصاعدة نظام لتقويم كل موظف وفق معايير متفق عليها مسبقاً. يقوّم الرئيس كل موظف علىٰ حدة، في الوقت الذي يقوّم فيه كل واحد منهم الرئيس. والفكرة الأساسية هي أن نرى كيف يستطيع الرئيس أن يساعد موظفيه علىٰ إنجاز أَعمالهم بفعالية أكبر، والعكس بالعكس. وهذا ما يمكن أن يلقي الضوء وينبهنا، مما يجعل الكثير من العوائق، التي كان يظن أنها لم تذكر سابقاً، ضمن مجموعات العمل، شفافة. وهذا ما يحتاج معالجة حذرة في البداية، مما يقتضي وجود من يستطيع تسهيل الأمور. إذا ما عُولجت الاستجابة عندئذٍ بصورة بنّاءة ـ باستخدام أسئلة واضحة مثل «كيف أستطيع أن أُحسن. . .؟»، بدلاً من التساؤل المنغلق والمؤدي إلىٰ الفشل «لماذا قلت. . . .؟» ـ فسيتحقق فارق كبير في العلاقات ما بين الرئيس ومجموعة عمله، مما يكوّن مزاجاً عاطفياً بنّاءً داخل المجموعة، وفي النهاية داخل المنظمة.

عندما كنت أعمل مع مجالس إدارة، علىٰ سبيل المثال، أوجدت مستوى من الثقة من خلال المشاركة في هذه الاستجابة المتبادلة ـ إنها عملية بسيطة. أمام كل عضو في مجلس الإدارة ورقة مكتوب عليها «توقف»، «ابدأ»، «استمر». ولدى المشاركين الوقت الكافي لملء الورقة، فردياً،

باحتياجات كل عضو في المجلس من الآخر وخاصة:

- توقف عن فعل أشياء تعيق قدرة زملائك علىٰ العمل بكفاءة.
- ابدأ بفعل أشياء تستفيد فيها من مواهب زملائك ومطامحهم.
- استمر في فعل أشياء تساعد حقاً زملائك.

وبعد ذلك ثمة وقت طويل وكاف ليقرأ الأَفراد أوراقهم واستخلاص المغزى منها. وبعدها ثمة فترة أطول كي يجتمعوا ويناقشوا معاني الكلمات التي كُتبت، والعواطف التي تم التعبير عنها، قبل الاتفاق علىٰ كيفية العمل معاً في المستقبل، وكيف يمكن متابعة ذلك ومراقبته. ومرة أُخرى يكون من المستحسن كثيراً وجود مُسهل للأمور.

إن التركيز البنّاء علىٰ إنجاز المهمة والعملية الاجتماعية لا تدعو للتشاؤم كما يخشى بعض المدراء إنه لا يحاول تغيير شخصية الإنسان أَو أفكاره، بل تغيير سلوكه فقط بطريقة بنّاءة تساعد الأَفراد ومجموعة عملهم علىٰ تحقيق الأهداف بكفاءة ونجاعة أكبر.

تقوم الاستجابة الكاملة (360 درجة) علىٰ مفهوم الاستجابة الصاعدة، أَو المشابه، ولكن بأسلوب بطولي. يجمع النظام تعليقات الأَفراد الذين جرى تقويمهم، ويجمع تقاريرهم المباشرة، وتقارير زملائهم ورئيسهم، حول أداء المهمة وملائمتها لسلوكهم تجاه قِيَم المنظمة. وفي بعض الحالات يكون حتى الزبائن والممونون جزءاً من عملية التقويم. إنها مصدر غني جداً للمعلومات التي تسمح بفهم القضايا جيداً وبالتالي القدرة علىٰ تخطيط الأعمال المطلوبة جيداً. ولكنها قد تستغرق كثيراً من الوقت للتعامل مع المعطيات الناتجة وتحويلها إِلىٰ معلومات ـ وإذا استثمر المدراء الوقت بكفاءة فلن يسبِّب هذا صعوبات، ولكن معظمهم لا يفعل ذلك، وفي مثل هذه الظروف فإن الاستجابة ذات 360 يمكن أن تصبح نظاماً بيروقراطياً مفرطاً سيء السمعة. والتعلّم مطلوب لمعالجة ذلك بكفاءة. إنني أطرح عادة نظام

الاستجابة الصاعد أولاً ثم أدَع الأَفراد يتعلّمون استخدامه علىٰ مدى عام. وإذا ما عمل عندئذٍ جيداً يمكن أن ننتقل إلىٰ تقويم النظير كذلك. في تلك الأثناء يكون جميع العاملين حريصين علىٰ المشاركة، وسيكون له تأثير إيجابي علىٰ المناخ العاطفي للمنظمة، وخاصة إذا كان العاملون منخرطين بتصميم النظام وتطويره منذ البداية. لقد طُلب مني، علىٰ سبيل المثال، أن أسهّل عملية استجابة صاعدة في أعلىٰ السلم الوظيفي لشركة للخدمات المالية. وكانوا قد صمّموا نموذجهم الخاص بهم، مع حوالي عشرين عنصراً قابلاً للقياس من أجل التقويم الذي كان يدور حول إنجاز المهمات والعمليات الاجتماعية ـ العاطفية المناسبة التي تساندها. وكان زبوني رئيساً لشركة دولية، مع اثني عشر مقرّراً مباشراً كانوا يقومون باستكمال دورهم في مسح الاستجابة الصاعدة. لخّص لي مصمّمو البرنامج بداية «برنامجهم» مجموعة من كبار المدراء ورئيس قسم الموارد البشرية. ثم استعرضت أنا وزبوني استجابته الشخصية بعمق في ثلاث مناسبات في أسبوع واحد، قبل أن يقرّر أنه أصبح مستعداً لمراجعة التقارير المباشرة. كان نمط الاستجابة متشابهاً بشكل ملحوظ ـ بدا ناجحاً بشكل غير عادي في إنجاز المهمات ولكن كان باهتاً عاطفياً (وكان هناك أمثلة علىٰ ذلك)، وهذا ما بدا معيقاً لتدفق معلومات حيوية تتعلّق بالعمل والأَفراد معاً. وسمح له الاجتماع بالمقررين المباشرين أن يقول إنه بات يدرك المشكلات، وطلب إجابات عليها. ولم يتم ذلك بسهولة في البداية، ثم بدأ المقررون يكتشفون الحقيقة، وتم إيجاد خطة تطوير شخصي متفق عليها، تتم متابعتها من قبل رئيسه ـ رئيس الشركة.

كان لحقيقة وضع «الرجل العجوز» نفسه في خضم العملية فعلاً أثر إيجابي جداً في المنظمة برمتها ـ وقلائل هم الذين اعتقدوا أنه سيفعل ذلك، فضلاً عن أن يكون لديه خطة تطوير شخصية ستكون موضع متابعة. بل إنه كتب مقالة عن هذه العملية في صحيفة الشركة ليؤكد علىٰ هذه المسألة.

أدت حقيقة استطاعة الرجل العجوز علىٰ التغيير الكثير من الجدل والنقاش في طول المنظمة وعرضها، وخاصة فيما يتعلّق بتطور قِيَم الشركة في المستقبل. في البداية أجري استطلاع لآراء المدراء الإداريين إزاء آرائهم حول القِيَم المعتنقة، وقد انقسم هؤلاء إلىٰ قسمين متساويين، أحدهما أعطى «قيمة السهم المتزايدة» الأولوية، والثاني أعطى الأولوية «لإرضاء الزبون». وبدلاً من قبول قيمة رئيسة واحدة تبنينا أسلوب كلتيهما. . ، وأثرنا الاهتمام بـ«مشكلة القِيَم» هذه ـ كيف نزيد قيمة الأسهم من خلال تحسين إرضاء الزبون؟

القِيَم التي اقترحها الموظفون هي الآن موضع تقويم، وثمة ضمانة من جانب المدراء أنها ستبنى من خلال عملية انتقائية، ونظام للتقويم، وعمليات للتدريب والتطوير. وهذه تستغرق وقتاً، ربما خمس سنوات من العمل داخل المنظمة كلها. والخبر الجيد أنه بتحرير مؤشرات الأداء الشخصي، بمعنى إنجاز المهمات والعمليّات، بدأت الحرارة العاطفية في الشركة تزداد بشكل ملحوظ. لقد كانت قريبة من نقطة الصفر في البداية، باعتراف الجميع، ولكنها الآن فاترة وستكون في درجة حرارة الجسم في غضون سنوات قليلة. وأنا أعتبر هذا تحولاً ملحوظاً.

### 6 ـ مؤشرات الأداء الجماعي

إذا ما استخدمنا نظاماً لتقويم إنجاز المهمات، ونظاماً للتقويم السلوكي القائم علىٰ القِيَم، معاً فإن تقويم عمل الجماعة يمكن أن يكون مشابهاً لتقويم الأفراد. ومن سوء الطالع أن مجموعات العمل تُقوَّم، في كثير من المنظمات، علىٰ أساس إنجاز مهماتها فقط. وهذا ما يقود حتماً إلىٰ سلسلة من المشاعر السلبية، ويُعوِّق التعليم في المنظمة الذي يميّز كثيراً من مجموعات العمل في أرجاء العالم.

بيد أن الحركة المتنامية لرؤية مجموعات العمل لا بوصفها وحدات

منفردة مستقلّة ذاتياً، بل بوصفها أجزاء من كلٍ متكامل ـ العودة إلىٰ المعنى الأصلي لـ«المنظمة» ـ يكوِّن مسائل جديدة تتعلّق بقياس أداء مجموعة العمل.

ثمة عاملان رئيسان يبدوان متقاربين من أجل إعادة تحديد المؤشرات الخاصة بأداء مجموعة العمل. الأول، الوعي المتزايد بأهمية الزبائن وتأثير هؤلاء العاطفي. في فعالية المنظمة وكفاءتها. والعمل علىٰ فهم وتقدير ثم التصرّف، من أجل تكوين إدراك إيجابي قدر الإمكان، هو ما يجري اليوم في كثير من المنظمات في علاقتها بالزبائن الخارجيين. إنهم الناس الذين يدفعون النقود من أجل المنتجات والخدمات، أو المستهلكون الذين يستخدمون هذه المنتجات والخدمات التي يدفع منها الآخرون، مثل الخدمات التي تقدمها الحكومات المحلية للجماعات.

والثاني، أن «الزبائن والمستهلكين الداخليين» قد بدأوا يعتبرون الآن مهمين. في الوقت الحاضر، معظمهم مستهلكون بالمعنى المشار إليه أعلاه أكثر مما هم زبائن يدفعون المال.

تتضمن مؤشرات أداء الجماعة التقديم النوعي لـ:

- الجودة.
- الوقت.
- الميزانية.

وهذه المؤشرات ترتبط علىٰ نحو متزايد بـ:

- العناية بالزبون وإرضائه.
- التسليم في الوقت المناسب تماماً.
- نوعية العمل، أو «اتفاقيات تقديم الخدمة».

هنا تقاس العلاقات الداخلية، وخاصة عند الحدود ما بين مجموعات العمل، بحساسية أكبر. والعمل الممتاز الذي قام به ديمنغ وجوران وريفانز

في تطوير مثل هذه الأنظمة في القياس باتت تستخدم على نحو متزايد لهذا الغرض ـ اعتراف متأخر بثلاثة من الإحصائيين المتميزين في العقد التاسع من العمر.

مثل هذه المعطيات الرقمية ذات بُعد عاطفي كثيراً ما يجري تغافله. إن المراقبة المنتظمة من جانب كبار المديرين لمؤشرات الكفاءة وصحة الجماعة يمكن أن تلقي ضوءاً جديداً على تقويم أداء الجماعة. وتتضمن مثل هذه المؤشرات:

- مدة وجود العضو في المنظمة.
- مدة وجود العضو في عمله الحالي.
- معدل حالات المرض.
- معدل حالات الغياب.
- معدل تغيير العمل.
- معدل حالات الحوادث.
- مستويات الكفاءات المُقوَّمة.
- منجزات التطوير الشخصي.

جميع هذه العناصر يسهل كثيراً جمعها ومعالجتها ومراجعتها. وهي في كثير من المنظمات من واجبات عمل المدراء المباشرين. والتحليل الدقيق لكل من هذه المعايير «الرقيقة» والمعايير «الأصلب» المذكورة أعلاه، يمكن أن يساعد في التحديد السريع لعوائق سير العمل في المنظمة. وسواء أكانت مشكلة تتعلّق بمعالجة المواد، أو فهم الزبون، أو المعدل المرتفع غير المقبول لحالات المرض في مجموعة العمل، فإن مؤشرات أداء المجموعة هي الأدوات الإدارية الأساسية التي يمكن أن تشجّع على استمرار التعلّم والتكيّف في المنظمة. وإن عمل المدير أن يضمن وجود أنظمة الإشراف الإداري وتكوينها للمناخات العاطفية.

## العناصر الخارجية التي تركز على المهمة

### 7 ـ منظور نوعية العمل

ينجم عن مؤشرات أداء المجموعة بصورة طبيعية أن الاستجابة الدائمة من الزبائن و/أو المستهلكين تصبح أمراً حاسماً لضمان جودة المُنتج أَو الخدمة، وبالتالي استمرار الربح. ثمة توتر قائم باستمرار في أية منظمة ما بين إدراك مجموعة العمل لحقيقة إنتاجها، من حيث الكم والنوع، وإدراك الزبائن في الجانب المتلقي.

قياس الفجوة ما بين هذين الإدراكين عملية إدارية مستمرة. وهذا يعني إجراء عملية مسح مستمرة لكل من الزبائن والمستهلكين من جهة، وعمل مجموعة العمل لاكتساب معيار داخلي من جهة ثانية. والأرقام الناتجة هي تحليل الفجوة. فاستقراء رضى الزبون وحده غير كاف، علىٰ الرغم من أنه يسمح بتفحص مستمر لمزاج الزبون المتغيّر وإدراكه القيمة الجيدة لمنتجاتك وخدماتك لقاء ما يدفع. خلق مثل هذا الإدراك للقيمة الجيدة مقابل المال يجعلك تختلف في نظر الزبون عن منافسيك، وهذا يعني أن الزبائن سيدفعون السعر الأعلىٰ ـ وهذا هو الهدف الذهبي لمعظم المنظمات. وقليلة هي المنظمات التي توصلت إليه.

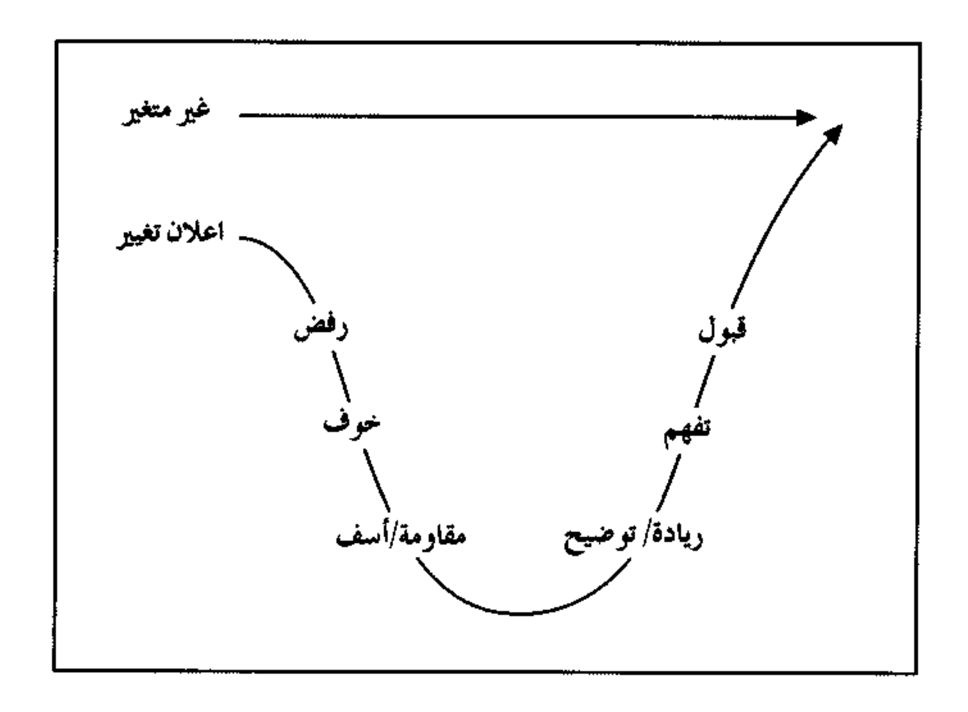
الجانب «الصلب» من نوعية العمل، من وجهة نظر كبار المدراء والمدراء يكمن في ضمان تحقيق هدفين. الأول، وجود أنظمة راسخة ومستمرة لتحديد وتصحيح الأخطاء، وللتعلّم باستمرار منها. ولتحقيق ذلك يحتاج مناخ التعليم في المنظمة إلىٰ أن يكون منفتحاً وشفافاً: إنه يحتاج إلىٰ الاعتراف بالأخطاء بسرعة، وتقويم المخاطر، واتخاذ التصرّفات الصحيحة، وإعلام الآخرين في كل جانب من جوانب مجموعة العمل.

والثاني، إيجاد مناخ عاطفي للتحسين المستمر. ويبين عمل ديمينغ وريفانز وجوران كيف يمكن قياس مثل هذا التقدم باستخدام قاعدة إحصائية

أساساً. وقد سار ريفانز إلىٰ ما هو أبعد من ذلك ونظراً إلىٰ أنظمة التعليم الاجتماعية ـ العاطفية التي تعمل في محيط المعطيات الصلبة[31]. يسمح التحسين المستمر باتخاذ خطوات صغيرة، تتزايد مع الوقت، تؤدي إلىٰ تحسينات مهمة. وإذا كانت القفزات الكبيرة في مجال التحسين مطلوبة علىٰ الفور، فإن «قدرات المنظمة» لا تكون غالباً متوفرة لتحقيقها، ولكن مجموعات العمل المدربة علىٰ أساليب «تعلّم التصرّف» المستمرة يمكن أن تقوم بتغييرات كبيرة بكفاءة في تصميم وتصنيع دوائر تسليم الخدمة التي تُحسّن جميعها في وقت واحد المناخ العاطفي والثقافة التنظيميّة.

ومن أجل تحقيق كلا الهدفين ينبغي ألا يُنظر إلىٰ أسباب التغيير نظرة أنانية. إذا كان «الدفع نحو الجودة» هو حقاً مجرد طريقة لتحسين الربح دون الاكتراث بمصالح الزبائن والموظفين تجاه المنتج أَو الخدمة، عندئذ ستخفق الأفعال ثانية في الوصول إلىٰ مرتبة الأقوال الإنشائية. إن تحسين النوعية مع تخفيض الكلفة في الوقت نفسه هو هدف المدراء العاقلين. ينبغي أن تكون تحسينات الكلفة «غير مرئية للزبون» بحيث لا يشعر الزبائن بالغبن لأن منظمة أُخرى تعد بتحسينات كبيرة، ولكنها تقدم أقل فعلياً بالسعر نفسه. ومراكز الخدمات المصرفية وشركات الطيران التي تحدثنا عنها من قبل لهي أمثلة جيدة علىٰ هذا.

ضمان رضى الزبون مع نوعية عالية من العمل يعني غالباً إطلاق مشروعات رائدة تدل علىٰ الأنظمة الجديدة النافذة، مع وجود التعليم المنفتح لتحسينها باستمرار. المشروعات الرائدة طريقة جيدة للتخفيف بسرعة من معارضة المنظمة للتغيير. ودورة التغيير الكلاسيكية «من سلبي إلىٰ إيجابي» يمكن أن تساعد في فهم هذا.




الشكل (16) المقاومة غير المعيقة للتغيير

## 8 ـ توجه المنافس

كم تعطي من الانتباه لمنافسيك، وكم لديك من المعلومات عنهم؟ ندهش في كثير من الأحيان عندما نقوم بمسح «قدراتنا التنظيميَّة» أن نجد كثيراً من المنظمات لا تهتم جدياً، وبشكل منتظم، أبداً بمنافسيها. وهذا يتضمن هيئات القطاع العام التي قد لا تكون منافسة للحصول على الزبائن ولكنها تنافس للحصول على الموارد النادرة.

قد يكون لدى المنظمات أفكار مشوشة مسرفة في التفاؤل عن «وضع صناعتها» ـ السياق المقبول عموماً، وطرق تسليم المنتجات أو الخدمات، وأوضاع التجارة التي تبدو مشتركة بالنسبة لذلك القطاع من السوق. في أي

قطاع من هذه القطاعات ثمة كثير من التقاليد الشعبية والأساطير تحيط بطبيعة الاستقبال وموقعك في العلاقة بها. ولكن أين المعلومات الصعبة؟ المتابعة المستمرة للبيئة الخارجية بحيث تطلع علىٰ نقاط القوة والضعف لدى منافسيك، وعلىٰ فرصهم وتهديداتهم المتغيرة، وعلىٰ مطامحهم وخططهم، ومن هذه المعطيات تستطيع أن تقارن جميع عناصر القدرة التنظيميَّة الاثني عشر، والتي كثيراً ما تعتبر غير ضرورية إنها حيوية في اقتصاد عالمي.

أنا لا أتحدّث عن التجسس الصناعي. لا حاجة لاستخدام عملاء سريين، أَو التجسس علىٰ التقنيات أَو استراق السمع علىٰ الهواتف أَو غير ذلك من الأساليب غير القانونية لتحقيق اطلاع جيد علىٰ شؤون منافسيك. فمصادر المعلومات العامة كثيرة. وإذا كنت تعرف ما تبحث عنه فإنك ستجد في المتابعة الدقيقة والمستمرة للمجلات الاختصاصية بشؤون التجارة، وحضور المؤتمرات والمعارض التجارية، والقراءة الواعية لحسابات وتقارير منافسيك السنوية، وبيانات الصحافة والمقابلات، ثورة من المعلومات معظمها مجانية. والمهارة هي في استخدام وتفسير هذه المعلومات، وبهذا تطور «المقدرة التنظيميَّة» في هذا المجال. الغرض هو الوصول إلىٰ الأَفراد علىٰ كافة المستويات، وخاصة الموظفين الذين يقابلون الزبائن والمشرفين عليهم، الذين يتمتعون بحساسية بالغة تجاه مطالب الزبائن المتغيرة واستجابة المنافسين لها، الذين يرون فيها جانباً حيوياً من عملهم في جمع مثل هذه المعلومات وتغذيتها. وعلىٰ المديرين أن يُحدِثوا أنظمة للتغذية الراجعة بحيث يستطيعون اتخاذ قرارات استراتيجية حكيمة للمحافظة علىٰ زبائنهم، وموظفيهم وحملة أسهمهم وجعلهم سعداء.

يمكن إيجاد مثل هذه الفعالية والحساسية بسهولة من خلال أوصاف العمل وأنظمة التقويم. ومن الممكن أن يُدرَّب الموظفون الذين يستقبلون الزبائن علىٰ طرح أسئلة بسيطة حول الحاجات المتغيرة، من خلال حديثهم مع الزبائن والمنافسين، ثم ينقلون ذلك بسرعة إلىٰ المشرفين عليهم لمناقشتها

مع المدراء وكبار المسؤولين في الشركة. كما يمكن أن يُدرب المدراء الإداريون علىٰ متابعة وسائل الإعلام بصورة منتظمة، كجزء من عملهم المعتاد، بحيث يزدادون معرفة بالمتغيرات في العالم الخارجي وبعلاقات منافسيهم المتغيرة معهم. ولا تكلف مثل هذه المتابعات كثيراً من المال، ويمكن أن تنتظم جميعها في إطار أسبوع العمل المعتاد. بيد أنها تحتاج إلىٰ انضباط ذاتي.

يمكن أن تشجع مستويات المنظمة كافة علىٰ أن تُسجل بانتظام وما تطلع عليه بشأن المنافسين بالطريقة ذاتها التي تسجل بها المعلومات عن الزبائن. فهذه المعلومات ينبغي أن تتوفّر في نقطة مركزية، حيث يتم التركيز علىٰ تحليل أوضاع المنافسين كما أن هذا التحليل ينبغي أن يتوفّر عبر الشبكات الداخلية بحيث يستطيع الموجهون والمسوّقون أن يكونوا قادرين علىٰ النمو الأفضل علىٰ وضع موارد المنظمة النادرة لتحقيق أهدافها وتطلعاتها وقِيَمها.

إنه من علائم صحة المنظمة أن تتمتّع بعملية تحليل ممتازة للمنافسين تجعلها في طليعة حلبة المنافسة. وهذا ما يساعد علىٰ بناء الثقة و«القدرة التنظيميّة». كما أن لهذه المعلومات قيمة إضافية مع تحول المشروعات إلىٰ إطار العالمية، أو اتساعها وتشعبها أكثر. وقليلة هي المنظمات التي تحصل علىٰ المصادر الكافية التي تؤهلها للدخول في مناقصات مشروعات كبيرة. والشركات تحتاج إلىٰ أن تتعلم التعاون بشكل متزايد بشأن مشروعات معينة مع منافساتها، مع استمرار التنافس معها في مجالات أُخرى. مثل هذا «التعاون» قد أصبح شائعاً في مجالات التصميم، والتدريب الإداري، ووسائل الإعلام المتعددة. ولدى شركتي «مشروعات الإعلام الدولية» شراكة حول مشروع معين في شرق آسيا مع واحدة من الشركات المنافسة. فنحن لسنا شركة كبيرة بدرجة كافية بحيث نتقدم إلىٰ مناقصة بمفردنا للقيام بمشروعات، ولكن من خلال تجميع إمكاناتنا المشتركة استطعنا ذلك

وربحنا. ومع هذا ما زلنا نتنافس بشأن مشروعات أُخرى. وهناك أمثلة كثيرة متزايدة علىٰ هذا في أماكن أخرى.

## العناصر الخارجية التي تركز على العملية العاطفية

### 9 ـ التكيف التنظيمي

في عالم يتغير بسرعة تعتبر «القدرة التنظيميَّة» الأساسية هي السرعة التي تتعلّم بها مؤسَّسة ما التغيير. ينبغي الاستجابة إلىٰ المتغيرات في المحيط الخارجي؛ بمعنى حاجات الزبائن، وموقع المنافسين، والخطط السياسية، والقوانين البيئية، والاتجاهات الاقتصادية والمجتمعية إذا كانت المنظمة تريد أن تحافظ علىٰ وجودها وتتطوّر. والدرجة التي يستجيب فيها تعلم منظمتك إلىٰ درجة التغيير هي التي تحدّد مستوى «مقدرتها التنظيميَّة». فهل لدى منظمتك الفطنة الكافية والأنظمة التعليمية للاستجابة؟ أم أنها تتحرّك بتثاقل مثل سلاحف قصيرة النظر نحو حافة المنحدر؟

من الحكمة قبل أن نبدأ تغييراً تنظيمياً واسع النطاق أن نتذكر أن ثمة أَفراد لا يحتاجون إلىٰ المساهمة. ومن الأهمية بمكان أن نعينهم وأن نحميهم قدر الإمكان من عمليات التغيير المادي والحسّي التي سيشمل تأثيرها المجتمع. هؤلاء الأَفراد الذين يمثلون «عامل الاستقرار» هم القاعدة التي ستمكن المنظمة من استمرارها في العمل فيما تجري التغييرات في أرجائها. إنها أساسية بالنسبة للزبون في غضون الأوقات المضطربة، ومع هذا فإن معظم عمليّات التغيير التنظيمي التي شهدتها لم تزعج نفسها بتعيين هؤلاء الأَفراد وحمايتهم. وهذا ما يكون له غالباً تأثيرات كارثية عندما يقعون دون حاجة فريسة للخوف ومقاومة خطوات التغيير.

إنه جزء من الطبيعة الإِنسانية أن نتفاعل بدرجة من السلبية مع أي تغيير مقترح. ومن الطبيعي أن ينكر الأَفراد في البداية الحاجة إلىٰ التغيير أَو

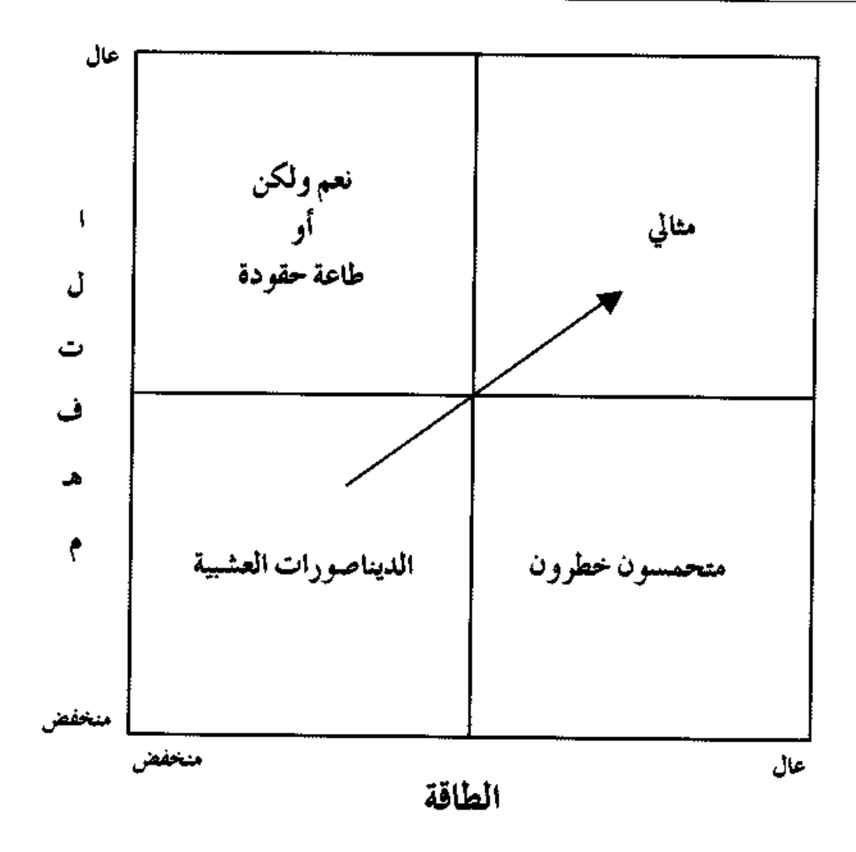
حدوثه. ثم لا يلبثون أن يشعروا بالخوف لفترة قد تمتد لفترة بضع دقائق أو أشهر، وهذا يعتمد علىٰ طبيعة التغيير والسرعة التي يتم بها. ويلي ذلك فترة من المقاومة الواعية أو غير الواعية، متلازمة غالباً بفترة موهنة من الحزن علىٰ الماضي. ويصح هذا بشكل خاص بالنسبة للمنظمات ذات الفائض في الموظفين. هنا قد تأخذ المقاومة أيضاً طابع حزن علىٰ أولئك الذين غادروا. ومثل هذا الحزن قد يمتد لبضعة أشهر، لأن الباقين سوف يفتقدون إلىٰ زملائهم الذين تركوا ويتساءلون «لماذا بقيت أنا بدلاً منهم؟».

كنت مؤخراً في شركة كانت تعاني من موجة إثر موجة من الانحدار علىٰ مدى أربع سنوات، أتحدث إلىٰ مدير رفيع المستوى بدا لي متداعياً ومريضاً. سألته لماذا جرت الأمور هكذا، بعد أن كان قد عُيِّن في أعلىٰ مركز في قسمه. كان خائب الأمل. لقد طلب إليه أن يتقدم إلىٰ عمله هذا خمس مرات علىٰ التوالي في تلك السنوات الأربع. وهذا ما أفقده أعصابه تماماً وأزعج أسرته، التي كانت تفترض أنه فائض عن الحاجة وأن عليه أن يتخذ الخطط المناسبة كي يكمل، مثلاً، تعليم الأولاد. وفقد كل ثقة له في الشركة وكل ولاء لها رغم أنه حقَّق جوائز مهمة. وقال إنه بالرغم من كونه في منصب رفيع إلاَّ أنه يفتقد إلىٰ الحافز للقيام بعمله، وهناك آخرون علىٰ شاكلته. من المؤسف أن ممارسات التحسين الخاطئة كثيراً ما تسبِّب مثل هذا الوضع، مما يؤدي إلىٰ فقدان التركيز علىٰ جودة العمل. إن المشروعات الرائدة التي تبين كمية ونوعية مستقبلية تحتاج إلىٰ توضيح صورة المستقبل المتوقع في الوقت الذي ما يزال فيه كثير من الموظفين في المراحل السلبية من التغيير. ومن أجل أن نضمن جودة العمل فإن هذه الفترة الحسَّاسة عاطفياً جداً تحتاج إلىٰ معالجة حذرة ودقيقة. ويمكن التأكيد علىٰ الجوانب الإيجابية باستخدام فرق تعليم طوعية متحمسة ـ متطوعين يعملون ضمن مجموعات صغيرة متنوعة النُّظم لحل المشكلات تضم حوالي 6 أفراد تتعلّم من خلال الجمع ما بين تحليل المشكلة بالتنفيذ والاستجابة الفوريين.

ويمكن أن يُكلفوا بتطوير منتج أو خدمة ما والانتقال بهما إلىٰ مرحلة الإنتاج التجاري الناجح، أو أن يضمنوا الصيانة الجيدة، أو خدمة ما بعد البيع الجيدة، أو ضمان «التصليح المستقبلي» إذا كان ذلك ملائماً. ويعود بعد ذلك إلىٰ المدراء العاملين أو المدراء تشجيع المناخ العاطفي الذي سيجعل غالبية الموظفين الغالبة تشرع في فهم الحاجة إلىٰ مثل هذه التغييرات والقبول بها في النهاية.

من أجل شرح وقياس التكيّف التنظيمي قدمت لنا مساعدة جُلّى من قبل بعض موظفي واحدة من زبائننا، وهي شركة للخدمات المالية في المملكة المتحدة ـ ويست كونتري. كنا نعمل في مشروع تحويل تنظيمي كبير، وبعد أن جعلنا «القدرة التنظيميَّة» متميزة، حدد تحليل الثغرات أربع قضايا أساسية لا بد من إيجاد حل لها من أجل تجنّب انهيار المنظمة. استخدمنا أربع مجموعات تعليمية، تضم ستة متطوعين، اختيروا من أقسام ذات مستويات متفاوتة في المنظمة. وكان لكل مجموعة تعليمية رئيس فريق من المنظمة الأكبر كزبون لها. ويتمتع الزبون بمسؤولية مباشرة قصوى عن الأداء الناجح للمشروع. انطلقت المجموعات في عملها بحماسة فائقة، وقامت جميعها بتسليم مشروعات منفّذة ذات نوعية وكفاءة عالية في المجال المخصّص لها، وفي حدود الوقت المعيّن.

استطاعوا خلال تعليمهم أن يطوّروا تصنيفاً لأربعة أشكال رئيسة من استجابة الأفراد للتغيير والتي صادفوها فيما هم يحاولون تحليل مشروعاتهم وتنفيذها والتعلّم منها. وصمّموا في نموذجهم محورين: فهم المسألة، والطاقة اللازمة لمعالجة التغييرات الضرورية. ضمن هذين أوجدوا المربع التالي:




الشكل (17) رد فعل الأفراد على التغيير

«الديناصورات العشبية» ذات فهم محدود للأمور ولما ينبغي أن يتحقَّق، مترافقاً مع مستويات متدنية من الطاقة. في هذه المنظمة الخاصة كان ثمة الكثير من هؤلاء جاؤوا إليها في ظل إدارة «دعه يعمل» Laissey-faire. والأفراد في هذه المجموعة لا يريدون أن يعرفوا أية تغييرات مقترحة، وكانوا سعداء في توجيه طاقاتهم الرئيسية خارج الشركة. وكان زملاؤهم ينظرون إليهم على أنهم بطيئون ومملون، رغم أنهم كانوا يقومون بعمل جيد. وكما علّق أحد مدراء المشروع: «إنهم أشبه بالديناصورات العشبية.. وجهازهم العصبي بطيء للغاية». ويبدو أن كثيراً من المنظمات تضم عدداً كبيراً من أمثال هذه الديناصورات.

أما «المتحمسون الخطرون» فهم مجموعة صغيرة سريعة الاهتياج تملك ولا شك مستويات عالية من الطاقة، ولكن مع فهم ضئيل، لدواعي الأسف، لما هو مقصود أو للمهارات المطلوبة. ويغلب عليهم الشعور بخيبة الأمل العميقة من جراء العمليات والبُنى التنظيمية القائمة، وكانوا يشتكون منها مراراً في الماضي. لذا عندما طُرحت عليهم فرصة التغيير داخل المنظمة قفزوا إليها. ومن المؤسف أنهم كانوا أقل ميلاً للإصغاء وفهم الغرض المقصود، وسياق القِيَم والرؤية الذي يُفترض أن يجري التغيير ضمن إطاره. كانوا متحمسين كثيراً لفكرة التغيير في حد ذاتها، واندفعوا بدون انضباط كرواد إصلاح للمدراء والموجّهين، يقصدون هدفهم بطريقة عشوائية ليقدموا رسائل خاطئة أو ملتوية، يحاضرون أمام الآخرين ويحثّونهم علىٰ التغيير بصورة أسرع، ويكوّنون أجواء من الغضب المتبادل لا يستطيع الموجّهون والمدراء السيطرة عليها. كانوا مفيدين إلىٰ حد ما في تحريك الجمود القديم، ولكن لما كانوا علىٰ اتصال نادر بالبُنى والعمليّات التنظيميَّة الرسمية، فقد كانوا، علىٰ الرغم من ادعاآتهم الخطابية، بمثابة عقبة في وجه إيجاد تكيف تنظيمي مستمر. كانوا بمثابة الظل للمنظمة غير الرسمية، وأعطوا العواطف سمة غير مستحبة مرة أُخرى.

أما جماعة «نعم. . ولكن» أو جماعة «الطاعة الماكرة» المؤلّفة من عدد كبير من الأفراد المتأنقين وذوي الثقافة العالية الذين لا يريدون مجابهة التغيير في حياتهم العملية المريحة أساساً، إذا لم تكن مملة ومسبّبة لخيبة الأمل قليلاً. وهم علىٰ قدر كاف من الذكاء كي يفهموا علىٰ الفور ما هو مطلوب منهم، ولكنهم يفتقرون إلىٰ الطاقة العاطفية التي تدفعهم إلىٰ القيام بالكثير من ذلك. وهذا ما كان يدفع «المتحمسين الخطرين» إلىٰ الجنون.

وجماعة «نعم. . ولكن» كانوا مستعدين للقبول بسهولة بأي اقتراح عقلاني. ولكن موافقتهم كانت متبوعة بسرعة بـ«لكن» عقلانية تماماً، ثم بأسباب لعدم القيام بأي شيء، في الوقت الحاضر علىٰ الأقل. وكان هذا

يعيد إليهم الطمأنينة من الناحية العاطفية، إذا كانوا يظهرون بمظهر المتفق مع فريق القمة، ثم يعمدون إلىٰ شرح الأسباب للقيام بالتغيير الآن. إن قول «لا» صريحة سيظهرهم بأنهم غير معنيين، وإن كان هذا الرفض المبطن هو هدفهم حقيقة. وقد أخفق كثير من المدراء في فهم صيغة «نعم.. ولكن» علىٰ أنها تعني «لا»، وهذا ما جعلهم يبنون منظمة أقل تكيّفاً بكثير مما كانوا يتوقعون، استناداً إلىٰ كلام موظفيهم. إن صيغة «نعم.. ولكن» هي المكافىء الحديث لعبارة استخدمها مساعد اللورد كوبير، المصاب بجنون العظمة، في رواية «الفجوة» لإيغلين واي Waugh. إذ حتى عندما كان هذا اللورد يقص الأكاذيب الخرقاء ويطلب من مساعده أن يصدق كلامه، لم يكن هذا الأخير يقول أبداً كلمة «لا». وكان جوابه دائماً «عين الصواب يا لورد كوبير».



إذا كان المدراء العامون والمدراء مصرّين علىٰ دفع التغيير قُدُماً، بعد إجابة كهذه، فسيدهشون غالباً عندما تثار ضدهم حملة تبدو عقلانية ظاهرياً، ولكنها سلبية عاطفياً بشدّة. سيكون هذا هجوماً مباشراً ولكن مُغلّف بـ«طاعة ماكرة» إلىٰ حد كبير. وسيبدأ المشاركون في الحملة بالقول: «حسناً، حذرتكم من العواقب ولكن إذا كنتم تصرّون علىٰ السير قُدُماً في التغيير فسنفعل، ونطيع أوامركم بالطبع». هذا ما يتحقّق بوضوح شديد. إنهم لن يقوموا بما هو أكثر، ولا هو أقل، مما طُلب منهم. ولكن إذا لم تكن تعليمات المدراء دقيقة بشكل كاف (وقليلاً ما تكون كذلك، لأنهم يفترضون مستوى من حسن الإدراك من قبل المتلقي)، فإنهم سينفذون التعليمات بغض النظر عن النتائج، حتى لو كانوا يعرفون أنها تضرّ بالمنظمة.

وعندما يُعترض عليهم سيقولون العبارة الشهيرة: «كنا نطيع الأوامر فحسب». وهذا صحيح حقاً، ولكنه كان يسمّم الأجواء العاطفية لفترة طويلة. لقد كانت هذه المجموعة هي المجموعة الأصعب بالنسبة للمدراء من حيث التوافق والالتزام، ولكن كان من الواضح أنهم فعلوا ذلك لأنهم لم يرغبوا في إيجاد معارضة دائمة أو تدل علىٰ العصيان.

مربع «المثاليين» غير موجود ولكنه كان مطمحاً مفيداً. فمن واجبنا أن نساعد المدراء العامين ومدراء المشروعات علىٰ التوافق مع المجموعات «الصعبة» الثلاثة بحيث تشارك في الحل الملحّ للمسائل الأربعة الأساسية. وهذا ما كان يتحقَّق من خلال مشروعات تعلّم ـ التصرف الرائدة، ومشروعات تعلم الانتقال ـ من، فيما بعد بالاستفادة من الموظفين الموجودين بدلاً من المستشارين الخارجيين. وقد كان نجاح هذه المجموعات، وخاصة مجموعات المساعدة الذاتية، يعزّز طاقات أولئك الموظفين الذين يتوجهون نحو التغيير، وبذلك بدأوا يقلّصون من سلطة أصحاب الطاقة الضئيلة أو السلبية. وفي غضون 18 شهراً كانت النتائج ممتازة.

فالفريق المؤلَّف من حوالي 100 فرد المتطوّع لهذه الغاية، والذي كان متردداً في البداية، كان يعمل في مناوبات لمدة 24 في اليوم علىٰ مدى عام كامل في مشروع التحوّل الكبير ـ إعادة تصميم وتنفيذ مجمل النشاطات المركزية العملياتية للمنظمة ـ لم ينفذ المشروع في وقته، وضمن معايير الجودة والميزانية، بل فاز بجائزة عالمية كأفضل مثال علىٰ مشروع تحويل كهذا. حتى جماعة «نعم.. ولكن» أقرّوا بأن هذا العمل حول الحرارة العاطفية من سلبية إلىٰ إيجابية.

إذا كان أكثر من ثمانية في المائة من أعضاء منظمتك متكاتفين ومنسجمين مع طموحاتك بشأن التغيير تكون جهودك طيبة ومثمرة. وإذا حقَّقت نسبة 90٪ من التوافق والانسجام تكون قد قمت بعمل جيد جداً حقاً. وإذا حصلت علىٰ نسبة 100٪ فأنت تخدع نفسك. فمثل هذه النسبة لا يمكن أن تتحقَّق في المؤسَّسات الإنسانية.

يعتمد التكيّف مع التغيير علىٰ الثقة والنية الحسنة، والذكاء، والثقة بالنفس، والفهم، والحسّ السليم، والأهم من ذلك كلّه المراجعة الدقيقة

الواعية والتعلّم ضمن وفيما بين مجموعات العمل. وزيادة هذه القِيَم وعمليّات التكيّف في الحياة العملية اليومية هما التحديان الكبيران اللذان يواجهان المدراء العامين والمدراء.

## 10 ـ التوجّه نحو الزبون

نظراً لأهمية «لحظات الحقيقة» التي تحدَّثنا عنها سابقاً فإن الأمر يتطلّب تركيزاً جوهرياً علىٰ جميع العناصر العملية «لقدرة المنظمة». فبدونها لا أحد يحصل علىٰ أجره. إن المنظمات لا توجد من أجل مصلحتها الخاصة فقط، إلاَّ في بعض الأنظمة التسلطيّة المتطرّفة، ونحن بحاجة إلىٰ أن نذكّر بهذا أحياناً. الخطأ الأساسي في أية مؤسَّسة أن تفقد الصلة بقاعدة زبائنها ـ وهو خطأ ترتكبه حتى الشركات العريقة والكبيرة. وقد فعلت ذلك في العقد الماضي شركات عملاقة من مثل: IBM، وشركة أبل للكومبيوتر، كوكاكولا، وماركس أند سبنسر، وجنرال موتورز، وماكدونالدز، في أسواقها الوطنية. إن فقدان الارتباط بالزبون يمكن أن يحدث بسهولة، ويمكن أن تتصاعد العواقب بسرعة وخطورة. وشركة كوكاكولا (كوكيه) مثال جيد علىٰ ذلك. فقد قرَّر فريق جديد في قمة الشركة هناك، من الطريف أنه لا ينتمي إلىٰ الجنسية الأمريكية، أنّه قد حان الوقت لتصنيع نوع جديد من الكوكالا. لم تُقرع أجراس الإنذار لتحذِّر من أن الاستبدال الكامل لهذا الرمز الأمريكي قد يكون غير حكيم، وهكذا ظهر المُنتَج الجديد، وكانت النتائج، رغم الدعاية العالمية، غير مرغوبة وجاءت سريعاً. وسرعان ما بدأت عملية الحد من الأضرار التي ظهرت، والعودة إلىٰ الكوكيه Coke التقليدية، مع الاستمرار في إنتاج كولا الحمية الغذائية (دايت) وتم استعادة شيء من الهدوء. احمرت وجوه أعضاء رئاسة الشركة بسبب ما جرى، ولكن كان لديهم من الأمانة ما يجعلهم يعترفون بأنّهم تعلّموا دروساً قاسية بشأن التأثير العاطفي للعلامة التجارية، وخطر تغيير مشاعر المستهلك تجاه سلعة معينة. وعاد نوعا كوكيه

Coke الآن إلىٰ سابق عهدهما من الانتشار.

هذا المثال يعزِّز الشعار القائل «الزبائن وحدهم يشترون المنتجات، السوق لا يبيع شيئاً». أهي حقاً «اليد الخفية» في الأسواق التي تحدث عنها آدم سميث؟ لم تكن بالنسبة له مجرد تجمع خيارات شخصية بل كانت أيضاً قوة أخلاقية للسلعة (لقد كان سميث فيلسوفاً أخلاقياً قبل أن يكون اقتصادياً). كلا العنصرين يمكن أن يُنسيا بسهولة من قبل دوائر التسويق التي تتعامل علىٰ المستوى الاستراتيجي، ولكن البائعين والموظفين الذين يستقبلون الزبائن يعرفون أكثر. ولا بد أن يكون مصدراً للمعلومات يرجع إليه المدراء بشأن متطلبات الزبون المتغيرة. إن قضية «القدرة التنظيميَّة» أن تضمن أن مثل هذه الاستجابة وأنظمة النقاش تحفز بشكل خاص التوجّه نحو الزبون، أكثر مما تتوجّه نحو تعزيز الأشكال النمطية للمنظمة بشأن زبائنها.

الموظفون الذين يستقبلون الزبائن في دوائر كهذه مثل عاملة الهاتف، ودوائر الخدمات، ودوائر الصيانة والمبيعات وغيرها لها تأثير كبير في زيادة الاستجابة لدى الزبون كمياً ونوعياً. كما أنهم يستطيعون الإساءة البالغة إلىٰ علامة تجارية ما إذا ما اضطروا أن يكرّروا علىٰ الخط الجماعي جميع تعليقات وشكاوى الزبائن. وعندما يتم تعزيز الاستجابة لدى الزبون من خلال تحليل الثغرة تحليلاً دقيقاً ومنتظماً علىٰ يد خبراء مستقلين في أعمال المسح عندئذ يتوفر لنا مصدر لا يقدّر بثمن لإدراك أفضليات الزبون وحاجاته المتغيرة. ويحتاج تحليل الثغرة، كشأن المعلومات الخاصة بتوجهات المنافسين، إلىٰ التركيز عليها بشكل أساسي وتوفرها علىٰ شبكات الإنترنيت بحيث ترتبط عندئذٍ بمراجعة نقدية بنّاءة ومنفتحة وحوار مستمر داخل المنظمة.

يمكن أن يكون تحليل الثغرة آلية ممتازة لزيادة «القدرة التنظيميَّة» بشكل كبير. كما أنها تزيد حجم المبيعات المتكررة، ولهذا فائدة مزدوجة لأنه

يقلص كلفة المبيعات، وسيكون أولئك الزبائن المتكررون راغبين في دفع زيادة طفيفة في السعر، مما يحسن الربحية. هذا هو نمط الرسالة التي يمكن للمدراء والموجّهين بثّها في المنظمة بكاملها لإحداث تأثير كبير في الأرباح الشاملة على المدى القصير والمتوسط.

### العناصر المتحوّلة لنموذج المقدرة التنظيميّة

تتشابه جميع المنظمات فيما بينها من حيث حجم ونوعية قياداتها ومناخها التعليمي. لدى المدراء العامين عمل متميّز يضطلعون به. والجذر اللاتيني لعنوان عملهم يعني «إظهار الطريق أمامنا وتولي القيادة». ومن أجل أن يفعلوا هذا عليهم أن يعالجوا باستمرار المشكلة الدائمة لقيادة المؤسّسة إلى الأمام، مع إبقائها في الوقت نفسه تحت مراقبة واعية. ويستطيعون أن يفوّضوا المدراء بجانب كبير من هذه المهمة، وكذلك المشرفين والموظفين، مع تحميلهم دوماً المسؤولية الكاملة عنها بموجب القانون. إنهم يعطون التعليمات ويديرون المنظمة بكاملها. وفي الحياة العسكرية ثمة بديهية تقليدية تفيد: «الاختبار الحاد لمعرفة ما إذا كنت قائداً جيداً أن نعرف ما إذا كان لديك أتباع». إنها لتجربة مفيدة أن تُمنح لقب رئيس وأن تندفع قُدُماً في عالم جديد من التغير التنظيمي، لتكتشف في النهاية أن لا يتبعك أحد. «الديناصورات» و«جماعة نعم.. ولكن» سوف يراقبون باهتمام، في حين أن «المتحمسين الخطرين» سيفرون في كل اتجاه.

أن تكون رئيساً يعني أن تمتلك الكفاءات أن تخرج ما بين عناصر المهمة «الصلبة» للعمل مع عناصر العملية ـ الاجتماعية «الرقيقة» لتحقيق أهداف وأغراض. وهذا يعني تنمية الحساسية الشخصية، والمقدرة الشخصية، وأن تمتلك مجموعة من الأساليب القيادية تتوقف بشكل مناسب مع العمل الذي بين يديك. وتعتمد الملاءمة على نضج مجموعة العمل المعنية. ويمكن وصف النضج في محورين. الأول، توجّه أعضاء مجموعة

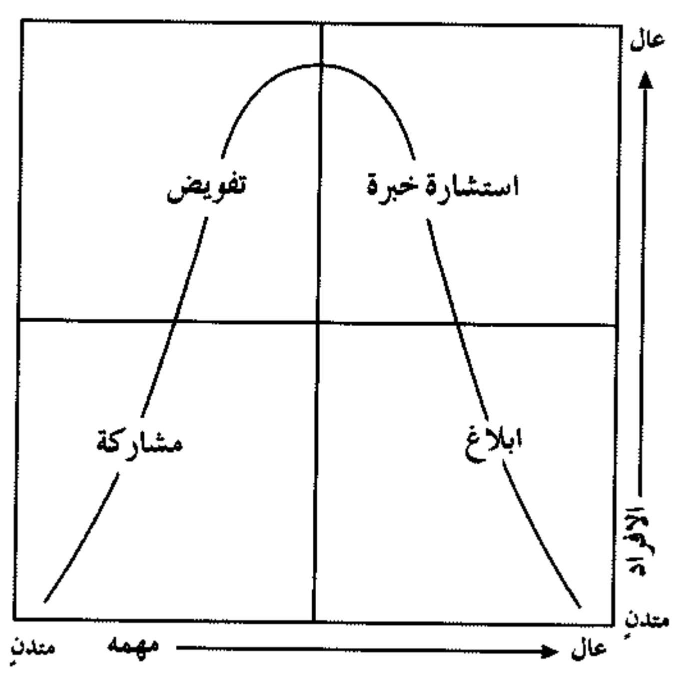
العمل نحو المهمّة ذاتها. هل هم جدد، ذوو خبرة ضئيلة للقيام بهذا العمل ـ أم هل هم في الطرف الثاني من المحور ـ مجموعة ناضجة جداً تعرف علىٰ وجه الدقة ماذا تفعل وتطلب من رئيسها التوجيه والإرشاد في حالات الالتباس الشديد فحسب؟ والثاني، توجههم نحو بعضهم بعضاً ـ علىٰ أية درجة أعضاء المجموعة هم من الانضباط والكفاءة والاندماج؟ هل هم جميعاً جدد وغير معتادين مطلقاً علىٰ العمل معاً، أم أنّهم متكاملون جيداً ويتدبّرون شؤون أنفسهم بكفاءة؟ الجمع ما بين المحورين يسمح للمرء أن يرى أربعة أساليب من القيادة تتلاءم مع مجموعات ذات درجات متفاوتة من النضج.

من المهم بالنسبة للرئيس، سواء أكان رئيساً لمجموعة عمل أو رئيساً للمنظمة بكاملها، أن يتحلى بمرونة سلوكية كافية لمواكبة المتطلبات المختلفة لمراحل دورة النضج المختلفة. واستخدام مجموعة صغيرة كمثال فإن الرئيس الذي يلتقي بمجموعة جديدة من الحكمة أن يفترض، إلاَّ إذا ثبت العكس، أنهم لا يعرفون إلاَّ القليل وأنهم أغرار في العمل الجماعي. وهذا يعني أن علىٰ الرئيس أن يصرف وقتاً طويلاً في تعليمهم ما ينبغي عمله وكيف يفعلون ذلك. ويحتاج الرئيس أن يركز باستمرار علىٰ تأدية العمل أولاً، مع الشروع ببناء العلاقات الداخلية ضمن المجموعة بحيث يبدأ أفرادها تعلم العمل الجماعي. والأسلوب المناسب للرئاسة في هذه المرحلة هو «الإبلاغ».

مع تقدم الوقت يستطيع الرئيس أن يستريح قليلاً عند جانب المهمة، إذا كانت المجموعة تتقبل بعض التفويض بالسلطة، وتعطي حجماً وجودة كافيين من العمل. وعندئذ يستطيع الرئيس أن يشرع بتطوير العلاقات الشخصية بين أفراد المجموعة بدرجة أكبر. وهذا ما يرتقي مع الوقت إلىٰ أسلوب «واسع الاطلاع» في القيادة، حيث تأخذ المجموعة علىٰ عاتقها المزيد من واجبات المهمات ولكنها ستظل بحاجة إلىٰ «ترويج» ممارسة تعلم العمل معاً.

بعد ذلك يصبح الطريق أشد صعوبة، وخاصة بالنسبة لكثير من الرؤساء

الذين يسيطر عليهم الاعتقاد بأن عملهم هو مجرد «الأمر ـ و ـ الطاعة». ويأتي التعلّم الحقيقي عندما يثق الرئيس بدرجة كافية بأن كلاً من جودة العمل والعلاقات ضمن مجموعة العمل بدأت تسهل التركيز علىٰ كل من المهمات والأفراد. وهذا ليس تقصير في الواجب، ولكنه مرحلة ضرورية في عملية نضج المجموعة ـ وتجنّب هذه المرحلة سيعيق قدرة المجموعة علىٰ التعلّم. لقد قُدم للمجموعة المهمات وقوة التماسك الاجتماعي، وعلىٰ الرئيس أن يختبر ما إذا كانوا يستطيعون تقبّل ذلك. الأسلوب المناسب هنا هو «التفويض».




الشكل (18) أساليب القيادة المناسبة خلال تطوير مجموعة عمل

إذا ما تجاوزت المجموعة المراحل الثلاثة الأولى بنجاح بوسعها أن تنتقل، تحت المراقبة، إلىٰ «المشاركة». ولا يتدخّل الرئيس إلاَّ في الحالات

الاستثنائية نظراً لأن المجموعة باتت تدير نفسها بكفاءة. إن كلمة «مشاركة» تأتي من الجذر اللاتيني الذي يعني الملكية المشتركة والمسؤولية المشتركة، وهذا علىٰ وجه الدقة ما يسعى إليه الرئيس في هذه المرحلة الختامية من نضج الجماعة. بيد أن الرئيس سيظل مسؤولاً كلياً عن أفعال مجموعة العمل.

ثمة مشكلة مباشرة في هذا التقدم نحو النضج وهي أن الرؤساء يميلون إلىٰ اكتساب أسلوب أو أسلوبين شخصيين للرئاسة ما يلبثا أن يصبحا بمثابة عادة. إنهم بحاجة إلىٰ التدريب علىٰ توسيع حافظتهم الشخصية من أساليب القيادة بحيث يستطيعون اكتساب الأساليب الأربعة جميعها. فالرؤساء ذوو الأسلوب الواحد في القيادة هم عادة غير متكيفين، وخطرون بشكل أكيد في عالم سريع التغيّر.

قد يبدو هذا غريباً بالنسبة إلىٰ رؤساء تقع أفضلياتهم علىٰ نحو ثابت في الجانب الأيمن أو الأيسر من نموذج القيادة. والمشكلة بالنسبة لمن تقع أفضلياتهم في الجانب الأيمن هي عادة في أن نجعلهم ينطلقون بدرجة كافية بحيث تبدأ المجموعة بإدارة الأعمال الروتينية الاعتيادية ذاتياً، مع القبول بأنهم ما يزالون يحتاجون إلىٰ قيادة. أما بالنسبة لجماعة الجانب الأيسر الذين يريدون من المجموعات أن تسير قُدُماً وتدير نفسها، فإنها قد تُحبط بشدة إذا ما جابهت مجموعة جديدة تحتاج بصورة أولية إلىٰ كثير من الإعلام والخبرة. وجماعة الجانب الأيسر يشعرون غالباً بالسأم والإحباط بسبب عمليات جماعة الجانب الأيمن، ولهذا يحاولون أن يندفعوا لسباقهم، فيجدون أن المجموعة غير قادرة علىٰ إدارة نفسها بعد بشكل جيد لافتقارها إلىٰ عمليّات بناء الكفاءة والعمل معاً. مثل هذه المجموعات قد تحقق مجموعة مهماتها، ولكنها قد تخرج عن الخط بسهولة لأنها لا تمتلك المرونة العاطفية للتعامل مع المشكلات.

نقل مجموعة العمل من خانة «الإبلاغ» إلىٰ خانة «المشاركة» هو توصيف وإجراء لأسلوب الإدارة الفعَّال. وهو يتطلب رئيساً قابلاً للتعلّم، وما أن يتحقَّق ذلك حتى يمكن تطبيقه علىٰ أي مستوى من مستويات المنظمة. ويتبع المدراء العمليّات ذاتها، عن غير قصد غالباً، عندما يجدون وقتاً للقيام بعملهم الحقيقي المتعلّق بصياغة السياسة/ والاستبصار والتفكير الاستراتيجي. وعليهم أن يتخلوا عن بعض أَو كل عملهم الإداري، أَو التخصصي، السابق للتركيز علىٰ إعطاء التوجيهات، وعن الراحة المعتادة في أَعمالهم الإدارية أَو التخصصية، كي يتعلموا ممارسات السياسة والتفكير الاستراتيجي الفعَّال. وغالباً ما تكون هذه فترة عسيرة بشكل خاص بالنسبة لهم، لأنهم أمضوا سنوات طويلة كي يصبحوا خبراء في مجال دورهم السابق. إن من واجبات رئيس مجلس الإدارة أن يصل بالمدير إلىٰ مثل هذه الكفاءة.

## 12 ـ مناخ التعلّم

ليس من الجدارة الشروع بتحليل «قدرة المنظمة» ما لم يشجع المدراء، والمناخ العاطفي، علىٰ عملية التعلّم التنظيمي لـ:

- جمع المعلومات.
- المراجعة الدقيقة لتحليل الثغرة.
- مناقشة مفتوحة للأمور.
- إعطاء الأولوية للعمل العلاجي.
- تقويم الخطر.
- مشروعات تعليمية رائدة.
- تنفيذ مضمون للنتائج.
- عمليات تعليمية مستمرة.

يحاول كثير من المدراء الإداريين القيام بكثير من التغييرات بعد

وصولهم إلىٰ مراكزهم مباشرة. وغالباً ما ينحرفون عن طريقهم بسبب مدرائهم والموظفين في السنة التالية نظراً لأن جماعة «نعم.. ولكن» لها اليد العليا. بعد الجولة المبدئية من التخفيض تشرع التحالفات غير الرسمية ما بين جماعة «الديناصورات» وجماعة «نعم.. ولكن»، وجماعة «المتحمسين الخطرين» في العمل، لوقف أو صرف التقدم إلىٰ الأمام.

وهذا ما تفرزه عادة ثقافة المنظمة التي لا ترى خيراً في إخفاء الأخطاء، ولوم الآخرين، والتخفي والإخفاق غالباً في التعلّم. ومع مرور الوقت تواجه مثل هذه المنظمة فقدان الذاكرة ـ فلا يعود أحد يتذكّر لماذا تجري الأمور علىٰ هذه الشاكلة. إنها هكذا فحسب.

هذا المناخ التعليمي السلبي يمكن أن يتطوّر إلىٰ حالة متقدمة لا من ارتكاب الأخطاء ولوم الآخرين فقط، بل والتستّر عليها، ثم في الحالات الأعلىٰ، التغطية علىٰ التغطية. وحجم الوقت، والمال، والطاقة الذهنية والبدنية من أجل الإبقاء علىٰ هذا المناخ السلبي في المنظمة حجم هائل. ويفيد بعضهم أن الملامة وإخفاء الأخطاء يكلفان ما يزيد علىٰ أربع مرّات كلفة مناخ تعليمي منفتح تجري مراجعته بدقّة. وتورّط المدراء من منطلق الإنتاجية وحده عال. لو كانوا يستطيعون تخفيض تكاليف عملية التصنيع، وتقديم الخدمات، والأفراد بمقدار 75٪ من خلال نظام للتطوير يسعى إلىٰ «وضع الأمور في نصابها»، والتعلّم باستمرار من هذا، عندئذ ستكون مساهمتهم في مجال تطوير المنظمة ونجاحها هائلة.

إن الأنظمة العملية لتوليد مناخ تعليمي داخل المنظمة هي من مسؤوليات المدراء المباشرين. بيد أن المناخ العاطفي باتجاه التعليم يبدأ من هدف المدراء، ورؤيتهم، وقِيَمهم، ويتجلى بوضوح عندما يتوافق سلوكهم مع القِيَم المعتنَقة. ينبغي أن تترافق أنظمة التعليم مع كلٍ من دورات التعلّم الخاصة بالعالم الخارجي المتغير (تحسين الفعالية التنظيميّة)، ودورات التعلّم

الخاصة بالعمل الداخلي العملياتي (تحسين الكفاءة التنظيميّة) معاً.

ونحن نسعى، علىٰ الوجه الأمثل، إلىٰ منظمة تجتمع فيها الدورتان، وأن نوفر، مراجعة دقيقة مستمرة كي نضمن أن يكون معدل التعليم، مساوياً، أو يزيد على، معدل التغيير في بيئتها: L > C

إذا استخدمنا بديهية ريفانز Revans الشهيرة.

يحتاج الأمر من جانب المدراء العامين والمدراء إلىٰ تفهّم وطاقة عاطفية لبناء أنظمة ومناخ للمراجعة الدقيقة البنّاءة والتعلّم. وفي الوقت الذي يفهم معظمهم عقلانياً الحاجة إلىٰ مثل هذا التعلّم، فإنّهم نادراً ما تتوفّر لديهم الطاقة للقيام بالكثير في هذا الشأن. كثير من المدراء يقعون في فخ فئة «الديناصور»، أو فئة «نعم. . ولكن»، علىٰ الرغم من أن واجبهم توجيه المنظمة نحو التغيير. وهذا هو السبب الذي لا يحصل فيه التعليم إلاّ في أوقات الأزمات بالنسبة للمنظمة. فعندما تقع المنظمة في اضطراب شديد فحسب (كأن تكون قد خسرت زبونها الرئيسي، أو استنفدت ميزانيتها السنوية) ينهض المدراء إلىٰ العمل، ويندهشون غالباً بسرور من مدى التزام وانسجام معظم الموظفين. إن التعلّم السريع والجيد هو في مصلحة أي فرد. وعندئذٍ يستطيعون أن يبنوا قِيَم المسؤولية، والانفتاح، والاستقامة، وطرح أسئلة متميزة، وتعلّم كيفية التعاون، وتوليد الثقة في المنظمة وزبائنها أو مستهلكيها.

## تطبيق العناصر الاثني عشر للمقدرة التنظيميَّة

عند تحليل وتطبيق العناصر الاثني عشر لقدرة المنظمة ينبغي أن نتذكّر:

- جميعها وجوه متكاملة للمنظمة برمتها.
- لهذا ينبغي أن تتواقف إلىٰ حد ما كي تلقي ضوءاً ومنظوراً مختلفين إلىٰ

قضايا المنظمة.

- إنها جميعاً قابلة للقياس كمياً وكيفياً باستخدام تحليل عدم التكافؤ.
- تحليل عدم التكافؤ يشكّل أساس الخيار والقرارات التي تدل علىٰ دراية وحسن اطلاع.
- ما لم ترتبط العملية بأنظمة التعليم المستمرة داخل المنظمة فإنها لا تستحق الشروع في تنفيذها.

إلىٰ أي مدى منظمتك قادرة؟.

الفصل السابع

# تكامل المنظمات

مع تنامي العالم بصورة أكثر تعقيداً فإننا نحتاج إلىٰ نماذج ومواقف فكرية تسمح لكل فرد في المنظمة أن يفهم علىٰ نحو أفضل عن مجمل مسيرة العمل في المنظمة، ودوره في التعلّم للقيام بهذا العمل بصورة أكثر كفاءة وفعالية.

لننظر باهتمام إلىٰ الأفكار الكامنة وراء تصميم المنظمة التعليمية:

- الحلقة المزدوجة للتعليم متصلة بعالمي المنظمة الخارجي والداخلي،
- يعالج دماغ العمل التعلّم بحلقتيه ويشكّل منتدى للحوار والنقاش المستمرين ضمن المنظمة،
- عملية المراجعة النقدية المستمرة والدقيقة لإغناء ذلك النقاش،
- والمناخ العاطفي لتشجيع مثل هذا التعلّم والنقاش.

هذا ما يوفّر لنا مقاربة براغماتية وأخلاقية معاً لتحقيق «قدرة المنظمة».

كان من الملاحظ علىٰ مدى العقد الماضي ظهور مثل هذه الأفكار ضمن نماذج متكاملة شمولية قابلة للقياس من التنظيم. هذه النماذج تحاول أن تكمل ظاهرياً العمليّات الكثيرة الجارية في وقت واحد

للمنظمة. لقد أشرت سابقاً إلىٰ عملي الأولي في **المنظمة التعليمية** وينبغي أن أنوّه بعمل بيتر سينغ Senge الأخير **النظام الخامس**[32] الذي يضيف بُعداً متميزاً للتفكير. وينبغي أن أضيف إلىٰ هذه ثلاثة نماذج وصفت أدناه باختصار، والتي تدخل في عملية التطوير، وتبدو أنّها تستحق مزيداً من الإنماء.

## سلسلة ربح الخدمة

خطر لي هذا النموذج من خلال رسالة نشرت في مجلة «هارڤرد بزنيس ريڤيو»[33] (Harvard Business Review). لقد أثارت اهتمامي بشدة لربطها العرضي الواضح ما بين الاحتفاظ بالزبائن الجيدين والقدرة علىٰ الاحتفاظ بموظفين جيدين، مما يكوّن حالة عمل ناصعة عرفها كثيرون عن طريق الحدس.

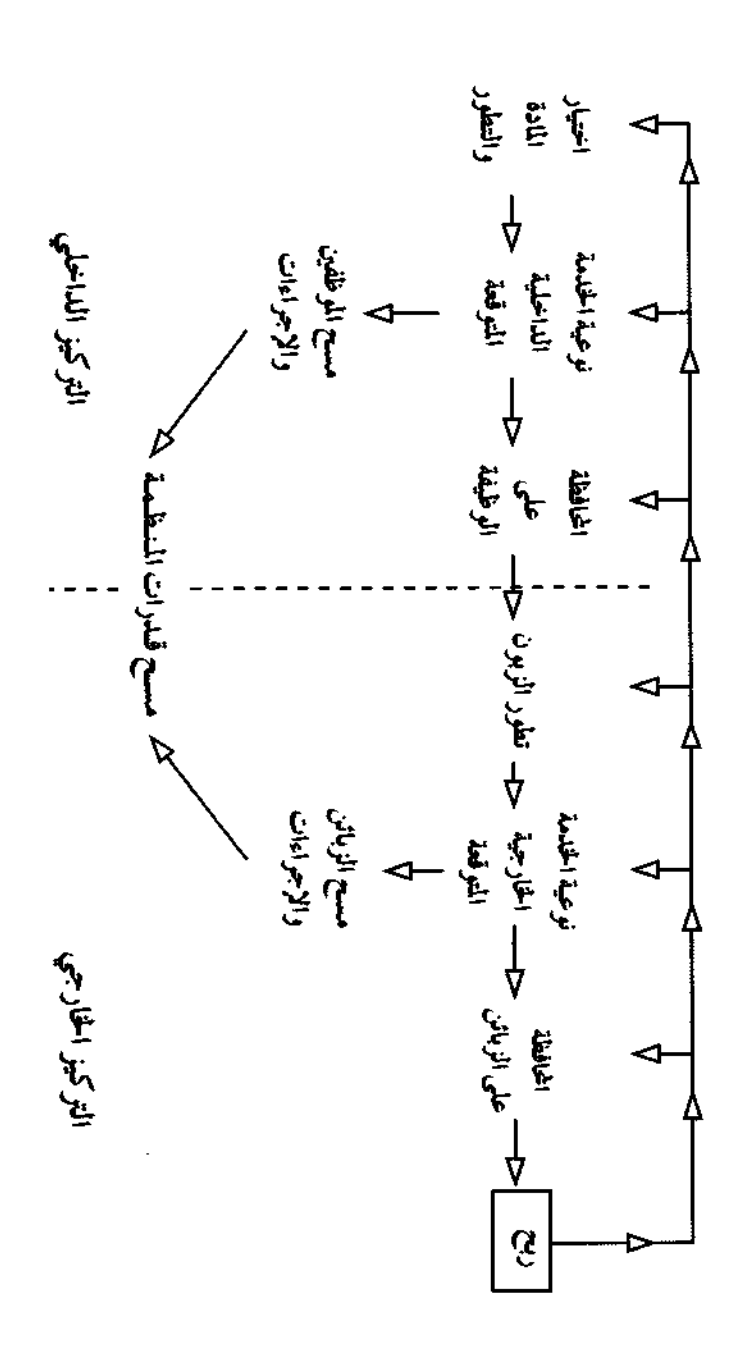
لدى قراءة النموذج بصورة معكوسة من اليمين إلىٰ اليسار، نجد أن منطقه يؤكد أن استمرارية تدفق الربح علىٰ منظمة ما (أَو الفائق بالنسبة لمنظمة غير ربحية) يعتمد علىٰ الاحتفاظ بالزبائن. قد يبدو هذا أمراً عادياً جداً شديد الوضوح، ومع هذا فإن عدداً مدهشاً من المنظمات كان مشوشاً ولا يتضح له من هم زبائنه، وما هي احتياجاتهم المتغيرة، وكان أكثر تشوشاً حول كيفية الاحتفاظ بهم. وبلغة الاقتصاد فإن الزبون «الجيد» المحتفظ به يعطي قيمة أكبر من الزبون الجديد لأن تكاليف استجلاب زبون جديد أعلىٰ بكثير.

يمكن الاحتفاظ بالزبائن الجيدين بالمحافظة علىٰ **تقديرهم** للخدمة الخارجية أَو جودة المُنتَج. هذا التقدير محكوم بالربط ما بين الحقائق «الصلبة» والعواطف «الرقيقة» التي تتعلّق بالمنتج والتي تُختبر فيما بعد بالعلاقة مع السعر. والعلامات التجارية هي مثال جيد علىٰ هذا الربط الحسي للقوى ذات المعقولية الاقتصادية والوافدة عاطفياً إلىٰ مسرح التأثير. العقلانية

الاقتصادية تقول إنه من حسن التدبير شراء منتجات من المخزن لها نفس الجودة والخصائص للمنتجات الأُخرى ذات العلامة التجارية ولكن بسعر أدنى. ومع هذا، فعن طريق الإعلان والتنويع الدقيق في السوق يتشكّل لدينا غالباً ارتباط عاطفي بمنتج ذي علامة تجارية معينة، أَو خدمة، ندفع من أجلهما سعراً أعلى. فنحن مقتنعون أن هذا المنتج أَو الخدمة يستحقان ما يُدفع مقابلهما من مال، إلاَّ إذا كنا نفتقر كثيراً إِلىٰ النقود. ومع هذا، فإننا إذا اشترينا العلامة التجارية الأرخص، نشعر وكأننا نخسر «شيئاً ما» في السلعة التي اشتريناها.

تعتمد الجودة الخارجية المتوقعة علىٰ تنمية الزبون الجيدة. وهذا يعني متابعة الزبائن ولحظات الحقيقة لديهم ـ حاجاتهم ورغباتهم المتنامية، هنا يكون للمسوقين في جانب التفكير الاستراتيجي، وللبائعين ومستقبلي الزبائن والأَفراد المختصين بالصيانة في الجانب العملي، إسهام كبير يقومون به. فإذا كانت نتائج مثل هذه المتابعة قائمة علىٰ مراجعة تنظيمية دقيقة ومستمرة، وعلىٰ حوار ومناقشة، عندئذ يمكن المحافظة علىٰ النوعية الخارجية وتطويرها من أجل الزبون.

من أجل خدمة نموذج سلسلة الربح يعتمد الاحتفاظ بالزبائن الجيدين إِلىٰ حد كبير علىٰ الاحتفاظ بالموظفين الجيدين. وأعني بكلمة الموظفين «الجيدين» أولئك الذين يتميزون بالكفاءة والمهارة الذاتية، والذكاء الحسي، الراغبين بالتعاطف مع مشاكل الزبائن والراغبين في التعلّم. وإذا ما أخذت بالاعتبار ما قلته عن الشكل الراهن من الانحراف، هبوطاً، أَو نحو الجانب الأيمن، والذي يحدث دون اعتبار للمحافظة علىٰ الزبائن الجيدين، فإنك سوف تقدر المشكلة. في الميزانية العامة يبدو الموظف الخبير أكثر كلفة من الموظف الجديد غير الخبير. من ناحية أُخرى إن الكفاءة العالية للموظف الخبير هي أكبر بكثير من كفاءة الموظف غير الخبير، لأن الموظفين الخبراء يرتكبون أخطاء أقل، ويحتاجون إِلىٰ مراقبة أدنى، وبوسعهم أن يتخذوا




الشكل 19 سلسلة ربح الخدمة

قرارات أكثر استقلالية، ويعرفون كيف يشغّلون المنظمة غير الرسمية. وعلى المدى المتوسط فإنهم يستحقون وزنهم ذهباً، ولكن من يقيس المدى المتوسط؟

وهكذا يخفض عدد متزايد من الشركات من مهارات موظفيهم، من خلال إعطائهم مواقع مؤقتة، ومعاملتهم كأنهم أدوات قابلة للتغيير داخلياً. مثل هذا الأسلوب يكون صعباً بالنسبة لمدراء يعتنقون قِيَماً من مثل «امتياز المنتج» و«إرضاء الزبون». إن معاملة الأَفراد كأدوات للإنتاج يكوِّن مناخاً عاطفياً سلبياً في المنظمة، ويقودهم إلى عدم التعلّم، وإخفاء الأخطاء، ولوم الآخرين، والحصول على تقدير سلبي من خلال سلوك ماكر، فضلاً عن عيوب أُخرى. جميع هذه النقائص يشعر بها الزبائن. وهذا هو الجانب الخفي من حياة المنظمة الذي يصوّر بشكل رائع في شخصية أفلام الكارتون هومير سيمبسون في مسلسل «عائلة سيمبسون». سيمبسون يعمل في عمل يقتل المهارة ـ لدواعي القلق يعمل مراقب جودة في مصنع محلي للطاقة الذرية. أهدافه أن يغش الأنظمة، وخاصة مالك المصنع الشرير مونتي بورنز، من أجل أن ينام أَو يأكل طوال النهار بدلاً من أن يراقب ويضبط، والأمثلة المجنونة على عدم انضباطه مضحكة للغاية، ولكنها تثير القشعريرة إذا أخذنا هذا مثالاً على التوسع المنطقي لإهمال المهارة إلى حد السخف ومجافاة المنطق.

ولكن لماذا تفعل المنظمات ذلك؟ يفترض أنه بسبب إيمان كثير من المدراء بالفكرة المبسّطة بوجود وسيلة ذهبية لتخفيض جميع الحسابات الإجمالية بدون أن يؤثّر على الاحتفاظ بالزبائن. قد يكون هذا صحيحاً بالنسبة إلى بعض نماذج الاقتصاديين، ولكن لا يصدق على مشاعر إذا أضيف كل من الزبائن والموظفين إلى المعادلة. الاقتصاد معروف بأنه لسبب وجيه «علم كئيب». إنه يُقوّم «التعقّل الاقتصادي» قبل كل شيء، لأنه لا يستطيع التعامل مع المشاعر في معادلاته. وينبغي أن نتذكّر أن آدم سميث لم

يكن اقتصادياً، بل كان فيلسوفاً يهتم بـ«العاطفة الأخلاقية». نحن نحتاج إلىٰ بحث أفضل في المقايضات العقلانية والعاطفية ما بين الاحتفاظ بالزبائن الجيدين والاحتفاظ بالموظفين الجيدين قبل أن نتخذ حلاً ما. وسلسلة خدمة الربح تعطي بعض المؤشرات هنا.

بيد أن المحافظة علىٰ الموظفين ذوي الخبرة ليس مجرد محاربة تركيز المدارء علىٰ نقطة واحدة. النموذج يفيدنا بأنه ينبغي إعطاء أهمية مماثلة إلىٰ إدراك الموظفين لنوعية الخدمة الداخلية لمنظمتهم. وهذا ما يعكس فكرة أن حصيلة العمل في منظمة ما تقود إلىٰ إنتاج سلعة أو خدمة مما يكوّن سلسلة متعاقبة من الزبائن والمستهلكين المتشابكين. وهذه ما تزال فكرة جديدة نسبياً. ولدى «إدارة الجودة الكاملة» الكثير مما تفعله لتطوير هذا المفهوم وإعطائه قاعدة إحصائية، ومصداقية وقبولاً متنامياً. إنه يقيس الإنتاج بمقياس حصيلة العمل، ويحدّد مواقع عنق الزجاجة والعوائق، ويتخذ الإجراء الكفيل بإزاحتها. ومرة أُخرى نقول إن أهمية الضمان المنتظم والدقيق لكمية وجودة حصيلة العمل، ورضى الموظفين، هي الرابط الأساس في إيجاد معايير جودة الخدمة الداخلية. والتعلّم الذي يلي ذلك أمر حاسم لفاعلية المنظمة وكفاءتها.

من مثل هذه المعلومات يمكن إيجاد نظام يرفع من سوية تركيز المدراء العامين والمدراء علىٰ اختيار الموظفين ونوعيتهم، وتدريبهم، وكفاءتهم، وفي النهاية التنمية الشخصية للاستخدام المستمر داخل أو خارج المنظمة.

وسلسلة ربح الخدمة بؤرة مهمة يمكن أن ينطلق منها المدراء لتقدير العلاقات ما بين إنجاز المهمات «الصلبة» والعمليات «الرقيقة»، من خلال قياس الربحية المتحسنة عبر مراجعة دقيقة منتظمة لضمان المحافظة علىٰ كل من الزبائن الجيدين والبضائع الجيدة.

## نموذج EFQM لامتياز العمل

إن أفكار سلسلة ربح الخدمة يمكن أن تتسع. والنموذج الذي يقوم بذلك وأثبت أنه كبير الفائدة ومرغوب هو نموذج المؤسَّسة الأوروبية لإدارة الجودة (EFQM) لامتياز العمل.

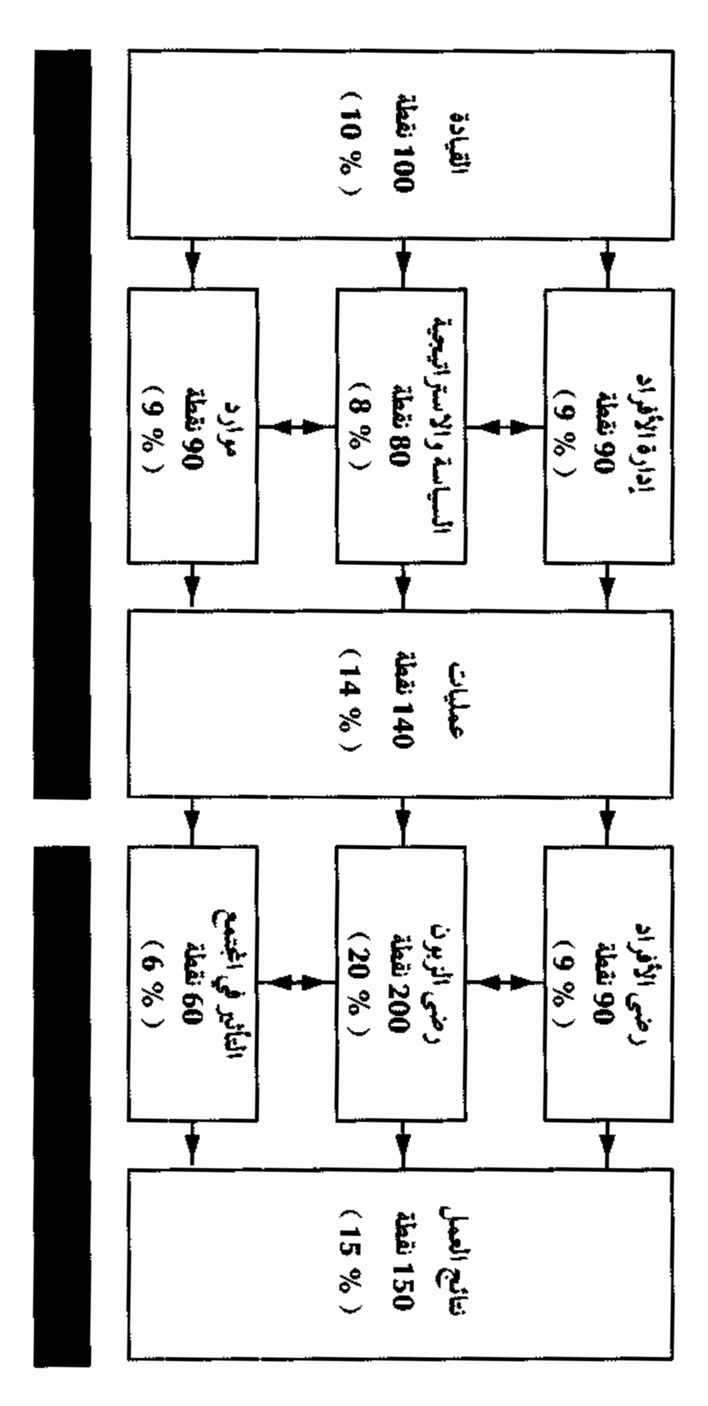
استُخدم هذا النموذج في السنوات الأخيرة للمقارنة بين المنظمات بشكل فعَّال في القطاعين العام والخاص، والممارسات المهنية في كثير من بلدان الاتحاد الأوروبي وغيرها. ويسعى النموذج إلىٰ امتياز العمل من خلال مُدخلات مرجعية مُقارنة بعناية:

- قيادة.
- إدارة أَفراد.
- سياسة واستراتيجية.
- موارد.
- عمليّات.

يولِّد مجموع هذه المكونات 50٪ من علامات النموذج.

ويتألف جانب «النتائج» (المُخرجات) من:

- رضى الأَفراد.
- رضى الزبون.
- الأثر لدى المجتمع.
- نتائج العمل.




الشكل (20) نموذج EFQM لامتياز العمل

تقدم هذه الـ 50٪ الأُخرى من الأرقام.

لا أنوي التوغل في الوزن الداخلي أَو الأرقام المتعلقة بالنموذج هنا، ولكن من الممكن الحصول علىٰ مزيد من المعلومات من خلال «المؤسَّسة الأوروبية لإدارة الجودة» (EFQM)[34]. ما أرغب في التأكيد عليه هو انعكاس موضوع هذا الكتاب في النموذج؛ الحاجة إلىٰ عمل وإجراء متكاملين لتحقيق «قدرة المنظمة».

في جانب المُمكن (المُدخل) الحاجة إلىٰ الجمع ما بين المهمة «الصعبة» والعمليّات الاجتماعية ـ العاطفية «الرقيقة» مقبولة، وهي تتجلّى بشكل خاص في جوانب القيادة، وإدارة الأَفراد والسياسة. وفي جانب النتائج تنعكس العمليّات الاجتماعية ـ العاطفية بقوة في جوانب إرضاء الأَفراد، والزبائن، والتأثير في المجتمع. وهذا ليس النمط الطبيعي للنموذج الإداري العقلاني.

يُحسب مقدار المُدخلات والنتائج بصورة نهائية من خلال نتائج العمل. فإذا كان مجلس المدراء يطمح إلىٰ أن يصبح مجلساً تعليمياً، عندئذٍ سيكون نموذج EFQM بداية ممتازة ويمكن حسابها كمياً لمقارنة دقيقة ومنتظمة، تقيس مقدار التقدّم، وتضمن المراجعة الدقيقة، وتعزِّز استمرار الحوار حول قدرات المنظمة، واتخاذ الإجراءات والتعلّم من ذلك.

بالجمع ما بين العقلانية والعمليّات العاطفية في أرجاء المنظمة يتسع نموذج EFQM في كثير من المسائل المتعلّقة بسلسلة ربح الخدمة، ووضعها في الوقت نفسه ضمن سياق اجتماعي أوسع. ويظهر «التأثير في المجتمع» لأول مرة في نموذج شعبي للعمل أعرف أنه علامة علىٰ أشياء ستحصل.

### لوحة التسجيل المتوازنة (ووفاة الميزانيات السنوية)

النموذج التكاملي البديل الذي ينمو بشعبية هو لوحة التسجيل

المتوازنة[35]. ولهذا النموذج أربع نظرات إلىٰ أداء المنظمة، والتوجّه إلى:

- حملة الأسهم.
- الزبائن.
- العمليّات الداخلية.
- التعلّم والابتكار.

إنه ينظر إلىٰ الأهداف الاستراتيجية للمنظمة، ويحدّد المعايير والأهداف الرئيسية في كل واحد من هذه المجالات الأربعة. وهو يدفع المدراء إلىٰ التخصّص حيث تحتاج المنظمة كي يعملوا في كل واحد من هذه المجالات ضمن وقت معين لتحقيق أهدافهم الاستراتيجية. ثم يقارن النموذج الوضع الراهن للمجالات الأربعة هذه جميعها، ويقوم بتحليل الفجوة، ويشرع في وضع خطط العمل، والمخصّصات، والمعالم والميزانيات لرأب تلك الفجوات.

يعالج المدراء والموظفون هذه الفجوات بالتفصيل بمعنى وضع ميزانيات فردية وجماعية، وتكامل خطط العمل، وتخصيص موارد من رأس المال، والعمليات المنتظمة للتغذية الراجعة، بشكل خاص، لتحقيق التعليم والابتكار. وإدخال التعليم هو اختراق آخر في نماذج العمل التقليدية.

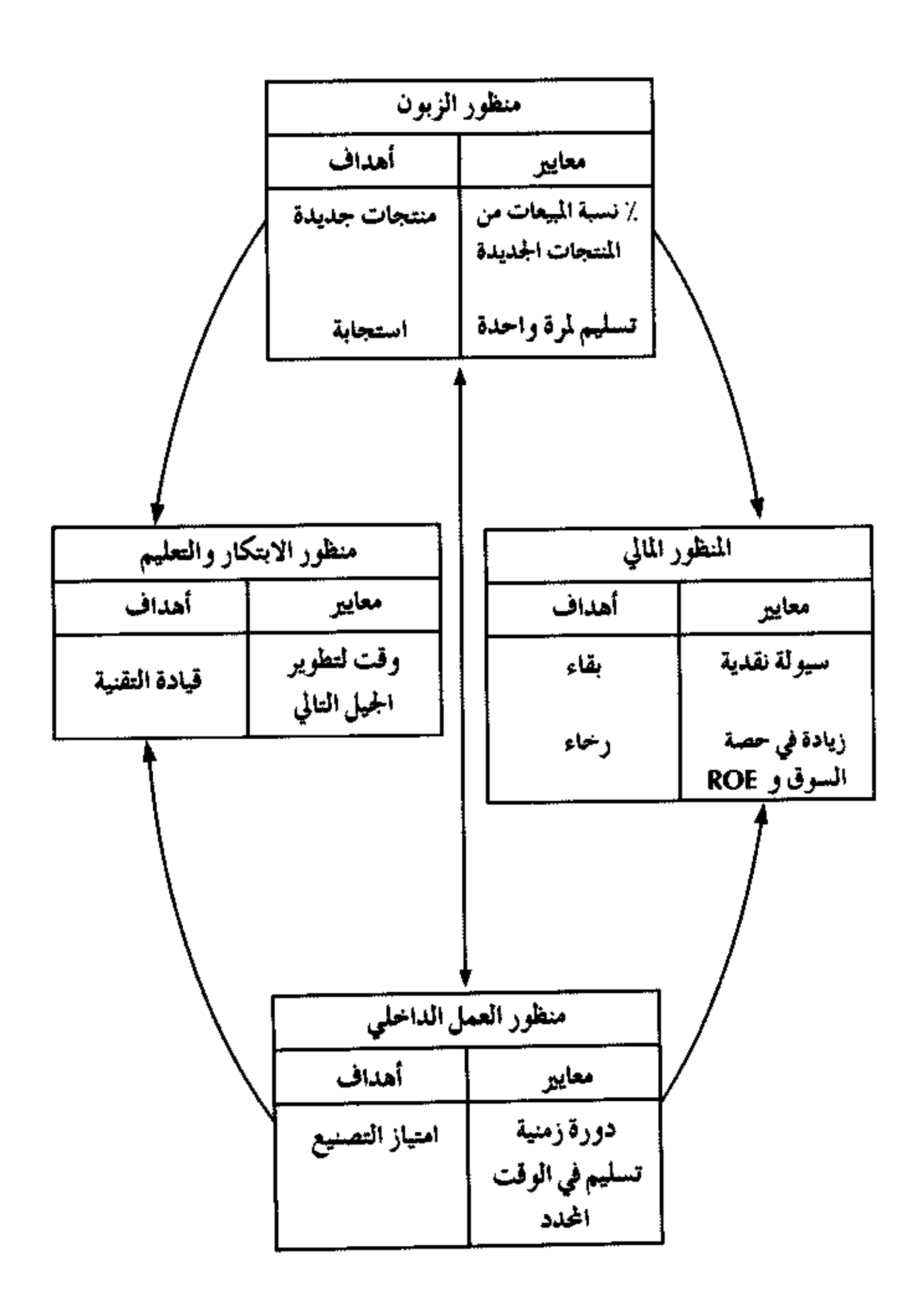
تبدو مثل هذه المقاربة ذات تأثرين ملحوظين علىٰ «قدرة المنظمة». فعلىٰ مستوى السياسة والتفكير الاستراتيجي تساعد في توجيه مجلس الإدارة وكبار المدراء في تفكيرهم وسلوكهم (وبالتالي التزام الموظفين) بعيداً عن التركيز الضيق علىٰ أرقام الأرباح أو العائد ـ في مقابل ـ رأس المال. بالمحافظة بشكل واعٍ علىٰ فكرة التوازن، أو المقايضة، ما بين المنظورات الأربعة، فإنّها تسمح بمراجعة دقيقة أفضل لتمويل المنظمة في السوق، أي ما هي حصتها من الثروة الجديدة التي تولدت في صناعتها علىٰ مدى السنوات الماضية؟ ويساعد النموذج علىٰ إعطاء معنى أغنى كثيراً للفكرة

الشائعة عن «تكوين قيمة للسهم». بالإضافة إلىٰ ذلك، فهي تتمتع بفائدة كبيرة في الحد من ألعاب الحسابات السياسية الصغيرة للمنظمة بمقارنتها بالمنافسين النوعيين، وتقويم النتائج النهائية عن طريق الأسواق المالية. وهذه معلومات مهمة، وإن كانت مزعجة أحياناً، علىٰ المستوى الاستراتيجي ومستوى مجلس الإدارة.

يتمتع نموذج اللوحة الرقمية المتوازنة علىٰ المستوى العملي بمزية كبيرة وهي وضع الميزانية السنوية، ذات الطغيان المتزايد، في منظورها الصحيح. هذا المصدر الدائم لإثارة السخط عائق كبير في تحرير «قدرات المنظمة».

كان يخطر ببالي دائماً أن المدراء والمدراء العامين المدركين، الذين يتمتعون برؤية حساسة تجاه المستقبل، والذين يتخذون قرارات مبتكرة حول كيفية الوصول إلىٰ المستقبل، يعطون عادة كثيراً من طاقاتهم للشؤون المالية نظراً لاعتقادهم القويم بسلامة الميزانية السنوية. لا يوجد قانون يقول إن مراجعات حسن الأداء لا تجري إلاَّ سنوياً ـ أي في الاجتماعات العامة السنوية فحسب. ونظراً للطبيعة المضطربة للبيئة الخارجية لمنظمة ما، إنه من المحير أن تعتبر الميزانيات مُلزمة لسنة، وأن الكثير جداً من وقت المنظمة يُخصّص لها. والادعاء بأن الميزانيات السنوية لها سلطة تتجاوز الأنظمة التعليمية للمؤسَّسة، وأهمية رصد وتعديل معدلات العمل وتوجهاته المنتظمة، هو محض هراء. ومع هذا فإن سلوك كثير من المنظمات يدل علىٰ إيمانها بهذا والتزامها به علىٰ طول الخط.

ما الذي يجري؟ أظهرت عملية مسح أُجريت عام 1996 علىٰ 400 شركة أمريكية أن 97٪ منها استخدم الميزانيات السنوية لمراقبة أداء المؤسَّسة. ولم تصرح أي واحدة منها أن المحاسبين هم الوحيدون الذين يعتقد أن لديهم معايير موثوقة لأداء المنظمة، والحق أن جيمس ثوربير Thurber وصف المحاسبين ذات مرة بأنهم «بلا أحشاء» تساعد علىٰ تفسير كثير من السلوكيات الغريبة المحتسبة التي أراها لدى بعضهم.




الشكل (21) لوحة التسجيل المتوازنة

إن الميزانية الاثني عشرية هي واحدة من أكبر العوائق أما تحرير «قدرة المنظمة» التي أواجهها على المستوى العملي. فترك السلطة في أيدي الدائرة المالية يسمح بتجنّب المعطيات «الرقيقة» التي تعتبر أكثر أهمية بدرجة كبيرة من الأرقام المالية في تحليل سلوك الزبون حاضراً ومستقبلاً. المعطيات «الصلبة» يمكن دوماً عقلنتها وتصويبها. إنها تستخدم كتجربة من قبل مدراء يخشون من فقدان سلطتهم على الميزانية لأنهم يخافون من نتائج مواكبة الاضطراب المتنامي والمجهول في العالم الخارجي.

ثمة مثالان سويديان يُظهران أن رفض وضع الميزانية بطريقة سنوية لا يلقي بك آلياً في حمأة الفوضى والخطيبة الأولية. لقد تخلى المصرف السويدي الطليعي، «سفيسنكا هاندلسبانكين» عن ضبط الميزانية التقليدية وقام بتحول ثقافي نحو التركيز على التحسين المستمر. إنه يحاول تنظيم نفسه بحيث يجعل العاملين فيه يهتمون ويستخدمون عملية توازن ما بين طاقات الأَفراد العاطفية والتعلّم، وبين التوجّه نحو الهدف الاستراتيجي للمنظمة. وهذا تحوّل مشهور بالنسبة لمصرف من المصارف.

لقد أسقط منذ عام 1970 حساباته السنوية عندما انطلق يؤدي بشكل متفوق المعدل الصناعي كل عام. وظل يفعل ذلك بشكل ثابت منذ عام 1972 حتى أصبح أكبر مصرف في السويد. لقد شجع المدراء، بدلاً من مراقبة ميزانية متقلبة، ثقافة تجمع ما بين النمو القوي والتحسين المستمر. وكان كل فرع يعمل كوحدة عمل مستقلة، ذات اتصالات شفافة، بحيث تستطيع أن تشارك في حسن أدائها وتعليمها المتتابع جميع الفروع الأُخرى. وجاءت النتائج مذهلة. فقد انخفض معدل الكلفة/ الدخل بمعدل 45٪ في مقابل 75٪ لدى منافسي المصرف الرئيسيين، في حين تراوح العائد حول حدود 20٪ مما جعل حاملي الأسهم سعداء بالتأكيد.

اتخذت شركة ABB السويدية ـ السويسرية المختصة بالهندسة الإلكترونية

الثقيلة، وأنظمة النقل الثقيل، وتكنولوجيا المعلومات طريقاً مشابهاً تحت قيادة مديرها الديناميكي بيرسي بارنيڤيك Barnevik. فقد قام بتسطيح الهرم التنظيمي، وخفض بشكل كبير عدد موظفي المكتب الرئيسي وسلطاتهم، وأوجد مجموعة من القِيَم والسلوكيات الأخلاقية داخل المنظمة كلها. وهنا يجيء مفهوم الاتحادات الذي ذكرناه.

وحدات مستقلة مصغّرة تضم ما بين 200 ـ 300 موظف من الذين تدربوا في المنظمة، دون حجم ووحدة العمل الاستراتيجي عادة، بحيث تتفاوض فيما بينها غالباً وتتعاقد معاً لتكسب مشروعات دولية كبيرة. وقد رسمت ثقافة الشركة ضمن بيان يرسم سياستها والتي تبتعد كثيراً عن التركيز المعتاد علىٰ النقطة الجوهرية: «يتفاعل الأعضاء بثقة متبادلة، ويحترمون ويثقون بعضهم ببعض... لاستبعاد موقف نحن/ هم... ولكي يبقوا مرنين، ومنفتحين، وكرماء». وهذا ما يكوّن مناخاً بنّاء لتطوير مقاربة لوحة التسجيل المتوازنة. كما يكوّن البيان المناخ العاطفي الذي يشجع إيجاد شبكات قوية، ومنفتحة، ومترابطة ما بين أفرادها في المنظمة، وكذلك جوائز للابتكار والتعلّم.

## تكامل المنظمة

كثير من الاستراتيجيا التي تتعلّق بتكامل المنظمة نجدها في شركات مثل «سڤينسكا هانديلزبانكين»، «ABB»، «هيوليت باكارد»، و«يونيبارت» قد جرى التركيز عليها من قبل كريستوفر بارتليت وسمانترا غوشال في كتابهما «ما وراء صيغة M: نحو نظرية إدارية للشركة»[36]. تشير صيغة M هنا إلىٰ البنية التقليدية متعددة الأقسام للشركات. ومع تزايد الاضطراب في الأسواق كذلك تزداد الحاجة إلىٰ أن نكون أقرب إلىٰ الزبائن والموظفين، ويضيفان إلىٰ ذلك تعليقات حول التأثير الجوهري لأنظمة إدارة المعلومات. ويبين بارتليت وغوشال أنهما يستطيعان أن يحدّدا ثلاث عمليات جوهرية تكاملية

لمنظمات المستقبل.

- عملية المقاولات التي يكون فيها عاملو الصف الأول أقرب إلىٰ الاستراتيجيين ومتخذي القرارات الأساسيين، ساعين دوماً إلىٰ فرص للعمل.
- عملية التكامل حيث تنقل الإدارة المتوسطة المعلومات عبر المنظمة، وفيما بين أفرادها والشركاء الخارجيين.
- عملية التجديد والتي يظهر الموجهون وكبار المدراء من خلالها الطموح والإحساس بالهدف من خلال القيادة، متحدّين في كثير من الأحيان الوضع القائم.

أشعر بأن تحليلهما يتواقف جيداً مع فكرة هذا الكتاب. إذا كان علينا أن نوجد منظمات قادرة في القرن الحادي والعشرين، عندئذٍ ينبغي أن نأخذ فكرة المنظمة كنظام حي، مترابط، ومتكامل بصورة أكثر جدية. فبعد كل شيء، ذلك ما كانت تعنيه الكلمة أصلاً.

الفصل الثامن

# القوة التي تحول صياغة المنظمة في القرن الحادي والعشرين

هل تتغير «قدرات المنظمة» ونحن ندخل القرن الحادي والعشرين؟ من أجل محاولة الإجابة علىٰ هذا السؤال من الحكمة أن نطرح الأفكار القليلة التي نملكها، وأن نحاول استنباط التوجهات منها.

تجري إعادة صياغة البيئات الخارجية لجميع المنظمات بعد الوصول إلىٰ حدود الموافقة السهلة علىٰ فكرة «الرأسمالية العالمية». فيما كنت أكتب كانت تصل تقارير قاتمة من جميع أنحاء المعمورة عن «الذوبان الاقتصادي» في اليابان، وروسيا، وجنوب شرق آسيا، وأمريكا الجنوبية، عبر معظم وسائل الإعلام. وكان ثمة تنبؤات كئيبة حول انجرار الولايات المتحدة وأوروبا إلىٰ «كساد عظيم» آخر، كما كانت تشاع كثيراً أَفكار عن احتمالات نشوء نزعات قومية متطرّفة أو حتى حروب.

وراء كثير من هذه الشكوك تكمن أنظمة متميزة، تسيرها العاطفة كما تسيرها صيغة من صِيغ العقلانية الاقتصادية. من الناحية الاقتصادية، يمكن إرجاع جذور المشكلات الاقتصادية العالمية مباشرة إِلىٰ تخفيض العملة

الصينية (اليوان) عام 1994. فقد أطلق هذا سلسلة من التخفيضات التنافسية في عملات جنوب شرق آسيا رفعت أخيراً إشارات الإنذار عالمياً أمام المستثمرين الدوليين الذين كانوا يصبّون الأموال علىٰ اقتصاديات متداعية بشكل متزايد. وهذا ما بدأ يثير مشاعرهم بقدر ما يحرك منطقهم، علىٰ الرغم من أن بعض المستثمرين اتجهوا نحو إنكار الواقع وتجاهلوا إشارات التداعي إلىٰ أن أصبحت الأمور علىٰ درجة كبيرة من الخطورة. ومع تزايد عصبية المستثمر الداخلي، فإن حكومات كل من اليابان، وروسيا، وبلدان جنوب شرق آسيا، والصين والبرازيل، لم تفعل شيئاً يُذكر من أجل إعادة الطمأنينة. والحق أن كثيراً من هذه الدول تابعت سيرها قُدُماً باتجاه خطط أوسع لتطوير الملكية، وبنى تحتية جديدة، وتسهيلات صناعية أكبر.

ينبغي أن نتذكّر أن الأزمة الراهنة قد ثارت بسبب أزمة النقد الأجنبي في تايلاند. تلك كانت أساساً مسألة شعور تجاه الثقة بقدرة الحكومة علىٰ المحافظة علىٰ اقتصادها، وبالتالي معدلات صرف العملة، تحت السيطرة. وتزايدت شكوك المستثمرين المحليين بخطط الحكومة تجاه التايلاندية، وقدرتها علىٰ السيطرة. ثم لم يلبث أن تحرك المضاربون بالعملات الأجنبية نحو ما بدا أكثر فأكثر علىٰ أنه الرهان الوحيد. وهذا ما حدث. وأدَّى إلىٰ قلق عام لدى المستثمرين، ثم إلىٰ حالة من الذعر فيما بعد في المنطقة بشأن «الرأسمالية الصديقة» الهائجة في الهند الصينية، والفيليبين، وماليزيا، والصين، حيث شرعت الحكومات الشيوعية باتخاذ إجراءات شتى إلىٰ مواقع السلطة في الحزب لتملأ جيوبها وجيوب الأقارب والأصدقاء.

مع مغادرة المستثمرين أضحى عدم الثقة والخوف المفاجىء (مشاعر قوية جداً) لدى معظم اقتصادات النمور الآسيوية ظاهرين للعيان. ففي اليابان، التي كانت سابقاً الزعيم الأكبر الثاني للاقتصاد العالمي، ساءت الأمور أكثر بسبب الإساءة المكشوفة للسلطة السياسية، وخاصة قبول الرشاوى من جانب الحزب الحاكم، ومن جانب وزارة المالية، التي كانت

تعتبر المثال الرائد للتكامل والثروة القومية[37].

استمر الوضع في الانحدار بعد انكشاف ضعف رئاسة بوريس يلتسين، والتصاعد المتفاقم «لرأسمالية رجال العصابات» في روسيا. هنا قام مدراء المصارف والصناعيون الجدد الأقوياء، باتخاذ أسلوب مشابه، وغير قانوني، لوضع اليد على الأسواق الاحتكارية، كما فعل نظرائهم الأمريكيون قبل ما يزيد على مائة سنة خلت. كما ثارت شكوك مشابهة في البرازيل، وبقية دول أمريكا الجنوبية، والآن حتى اقتصاديات دول البحر الأبيض المتوسط الأوروبية بعد الإصدار المتعثر لليورو.

لم يكن معظم قلق المستثمرين هذا قائماً على الأُسس الاقتصادية لتلك البلدان، بل كان قائماً على نوعية الحكم الوطني والمؤسَّساتي ـ الأنظمة والعمليّات والقِيَم التي كانت توجّه الحكومات والشركات. كانت الإدارة المؤسَّساتية تعتمد كلياً على تقويض القضايا العاطفية والأخلاقية المتعلقة بالمسؤولية والثقة والأمانة والشفافية بين المدراء والمالكين. وإذا كانت بعض مستويات الفساد، منذ بضعة قرون، مقبولة في البلدان المذكورة (وغيرها من البلدان) بوصفها الوسيلة المحلية للقيام بالأعمال، فإن السرعة الفورية للاتصالات في أرجاء العالم، ترافقت بالحاجة المتنامية بسرعة إلى مستثمرين محليين، لإيجاد أنظمة مصرفية ومالية أقوى بكثير، وتتمتع بالشفافية والموثوقية بالإضافة إلى أنظمة حقوق مدنية، كان يعني أن بقعة الضوء سوف تركز على أنظمة الحكم الوطنية والمؤسَّساتية لمثل هذه البلدان.

هذه الأنظمة تُثبت إلى حد كبير أنها غير ملائمة وتتطلّب حلولاً دولية سريعة لمشكلات ثقافية ومشكلات قائمة تتعلق بالأنظمة ذات بُعد عميق. وهذا لا يمكن أن يتحقَّق على المدى القصير، على الرغم من المطالب غير الواقعية لسلسلة من المنظمات الدولية مثل منظمة التعاون الأوروبي للتنمية OECD، وصندوق النقد الدولي IMF، والبنك الدولي، ومجموعة الدول

السبع الكبرى G7، ولكن نتائج مثل هذه المطالب الدولية المتزايدة سيكون له تأثير كبير في تصميم منظماتنا الوطنية والمشتركة، الخاصة منها والعامة. نحن سنواجه عملية إعادة تفكير واسعة في هدف وطبيعة منظماتنا بوصفها مؤسَّسات اجتماعية إذا كنا نريد أن نواكب الأمور. أما ماذا يعني هذا بالنسبة لقدراتها التنظيميَّة فمسألة مفتوحة للنقاش.

## تغيير المنظمات

العودة إلىٰ مستوى المنظمات بعد هذه الجولة العالمية الواسعة tour de horizon قد يبدو أمراً غير مثير، ولكنني أعتقد أن بعض إعادة التفكير هذه جارٍ من قبل علىٰ المستويات الدولية والوطنية، ومستوى المؤسَّسات. وهذه المؤسَّسة، الخاصة والعامة، قد تطرح بطرق ما خططاً عملية ـ تعليمية رائدة تشير إلىٰ متغيرات ثقافية ومجتمعية ومؤسَّساتية أوسع.

كما نستطيع أن نتبين من خلال أمثلة «سڤينسكا هاندلزبانكين» وABB في الفصل السابق، ومن تصميم بناء الإدارة العامة الجديد في ووترسايد Waterside لشركة BA (الطيران البريطانية) الذي صمم كشارع ريفي كي يكسر العادات والأفكار الثابتة القديمة للشركة، ومن المتغيرات في ثقافة الشركات: BMW-Rover، وجاغوار، ويونيبارت Unipart، حيث العمال ومجموعات العمل التي تدير نفسها تتمتع بمرونة أكبر في إجراءات العمل وترتيباته، فإن ثمة مقاربات جذرية باتت تُستخدم لتكوين «في تنظيميَّة» أكثر فعالية من أجل القرن الجديد. كما تجري مناقشات واسعة في كثير من أجزاء العالم، في القطاعين العام والخاص، حول الأشكال المحتملة لما بعد منظمات صيغة M. لقد كانت هدية القرن العشرين التنظيميَّة للحضارة هي البيروقراطية الحديثة، فما هي الهوية المكافئة للقرن الحادي والعشرين؟

هل سنرى منظمات تتطوّر بحيث يكون أَفرادها وعواطفهم مهيمن بالنسبة لها؟ هل سنرى توازناً واعياً ومستمراً لإنجاز المهمات مع عمليّات

اجتماعية فعالة؟ أعتقد أننا سنشهد ذلك. هناك على الأقل ثلاث قوى متميزة تعمل لتحقيق هذا:

- ضغوط على مسؤولية المالكين والشركة.
- ضغوط ذات طبيعة أخلاقية ومعنوية على المنظمات وداخلها.
- ضغوط لتحسين الأرباح من خلال التعليم.

## ضغوط على مسؤولية المالكين والشركة

إن طبيعة امتلاك شركات كبيرة تتغير. فالقوة العالمية المتنامية للشركات متعددة الجنسيات التي تمارس على الدول ذات السيادة في الاقتصاد العالمي تثير الاهتمام، وخاصة في تلك الدول الضعيفة، حيث تستطيع الشركات الغنية أن تمارس نفوذاً مفرطاً. لقد بدأنا نفهم أننا تركنا الشركات ذات المسؤولية القانونية المحدودة زمناً طويلاً أن تفعل ما تريد. يشير بوب مونكس Monks في كتابه «عندليب الإمبراطور: إعادة بناء تكامل المؤسَّسة» إلى أن آدم سميث يتساءل في «ثروة الأمم» (إنجيل الرأسمالية الحديثة) عن إيجاد شركات محاصّة ذات مسؤولية محدودة بشخصياتها القانونية الذاتية. ورأى أن هذه الصيغة المؤسَّساتية القانونية الجديدة ضرورية كي تسمح بتوسع سريع للمؤسَّسة، ولكن هذا سيعطي أيضاً للشركات:

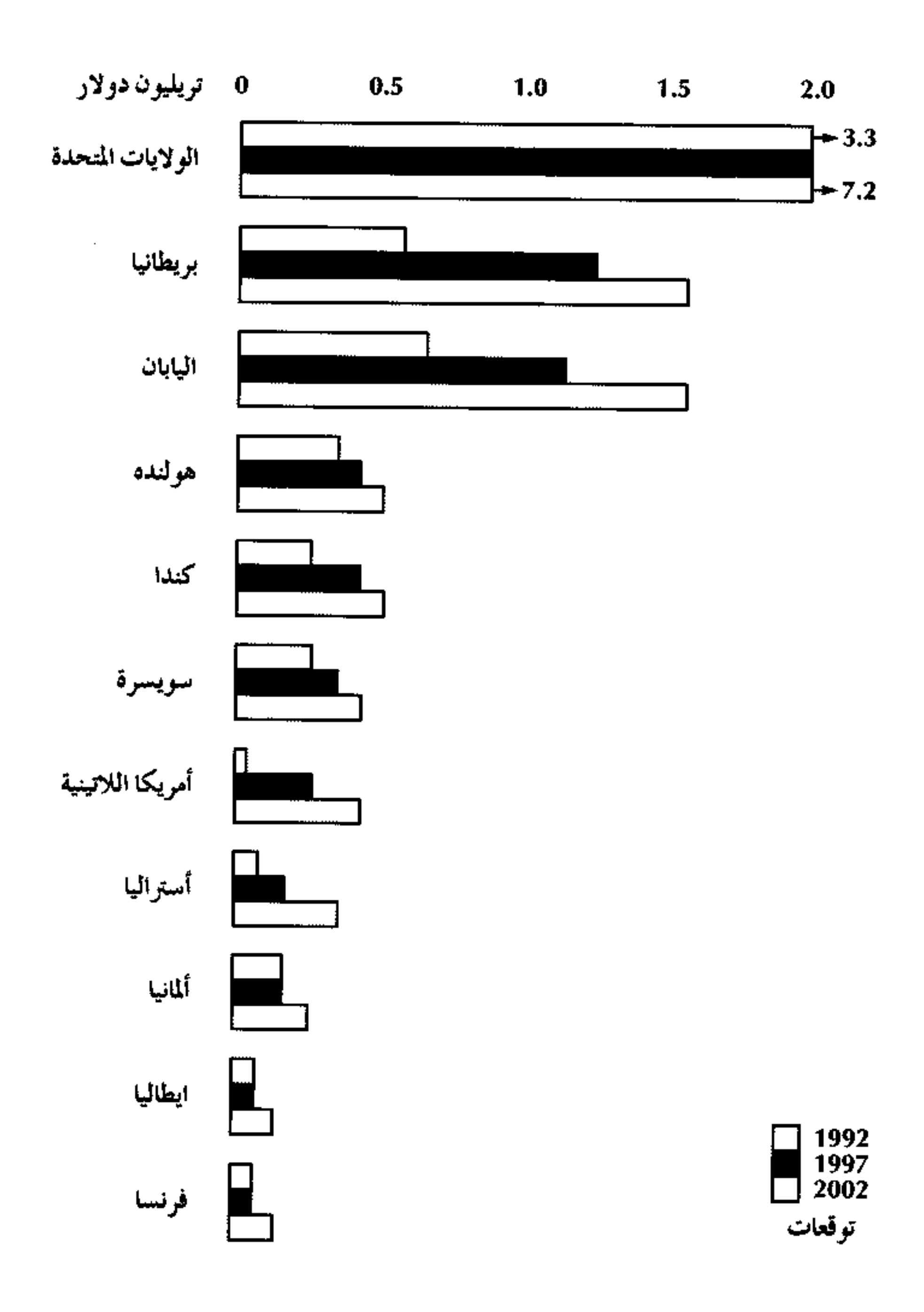
- حجماً غير محدود.
- حياة غير محدودة.
- رخصة غير محدودة.
- سلطة غير محدودة.

وتنبأ بأن هذا سيكون له تأثير كارثي في النهاية على المجتمعات والأمم مع تنامي الشركات. ومن دواعي الإثارة أنني وجدت قلقاً مماثلاً في يوميات أبراهام لينكولن، المؤرخة في 21 تشرين الثاني/ نوفمبر 1864، وهو يتأمل في نتائج «الحرب الأهلية» على الأمة:

قد نهنىء أنفسنا بأن هذه الحرب الوحشية قد اقتربت من نهايتها. لقد كلفت مقداراً هائلاً من الثروات والدماء. . . لقد كانت حقاً ساعة الامتحان للجمهورية، ولكنني أرى في المستقبل القريب أزمة تقترب تفقدني رباطة جأشي وتسبّب لي الرعشة خوفاً علىٰ سلامة بلادي. فبنتيجة الحرب تضخمت شركات، ويتبع ذلك عصر من الفساد، وقوة المال في هذه البلاد ستحاول إطالة هيمنتها بالعمل علىٰ الإضرار بالناس حتى تتجمع الثروة في أيد قليلة وتتدمر الجمهورية. أشعر بهذه اللحظة بقلق أكبر علىٰ سلامة بلادي أكثر من أي وقت مضى، حتى في معمعات الحرب. أتمنى من الله أن تكون شكوكي لا أساس لها.

في وقت كان فيه حوالي 50٪ من أغنى منظمات العالم هي الآن شركات أكثر من الدول، يمكن للمرء أن يرحب بوجهة نظره. قِيَم وأهداف ورؤية وسياسات من ستُتبع؟ من ستسود ثقافته؟ المثال المباشر هو الجدل المهم حول شركة موناسانتو الأمريكية وتحركاتها للسيطرة علىٰ الإنتاج العالمي للمبيدات الحشرية من خلال الهندسة الجينية، أو تعديلها. وهذا يتجاهل مخاوف كثير من الحكومات الصغيرة الاقتصادية والبيئية، وخاصة ما يتعلّق بالتأثيرات بعيدة الأمد علىٰ الأنظمة البيئية لإنتاج أنواع جديدة من النبات. مونسانتو تؤكد لنا أن كل شيء علىٰ ما يرام، ولكن لا تتوفر دراسات طويلة الأجل تؤكد ذلك. نحن ببساطة لا نعرف. عواطف الناس السلبية تستثار بسبب الافتقار إلىٰ الثقة في نزوع الشركة الكبيرة إلىٰ القيام بالشيء الصحيح بالنسبة لحملة الأسهم[38]. وبواعث القلق عند أبراهام لينكولن ما تزال قائمة. بالإضافة إلىٰ ذلك فإن الاستخدام المتكرر لصفة «علمي» في البيانات الصحفية في محاولة لإخماد الجدل تثير من المخاوف أكثر مما تثير من الطمأنينة.

أستطيع أن أستبين علامات التباطؤ في عملية إعادة التفكير في الجو والتي ستحول طبيعة منظماتنا، وخاصة أعمالنا التجارية بوصفها مؤسَّسات.




الشكل 22 الودائع التقاعدية العالمية

ويأتي هذا في القطاع الخاص بالدرجة الأولى من خلال الطبيعة المتغيرة لملكية الشركات، ومن خلال الاهتمام النشيط بأن هؤلاء المالكين الجُدد يهتمون بأداء المنظمات وانسجامها. إن النظر إلىٰ أرقام اعتمادات التقاعد في تراكم رأس المال السوق عبر الاقتصادات الرائدة، والقوة المتصاعدة لهذه الاعتمادات التقاعدية وشركات التأمين وحدها شيء مرعب.

الصناديق التي تتعامل بالسندات والأوراق التجارية باسم مالكيها المتقاعدين هي الآن موضع مراجعة دقيقة، وواسعة النطاق أكثر من أي وقت مضى. وهذا ما يؤثّر علىٰ نحو متزايد في الشركات أيضاً. ويطالب «نشطاء حملة الأسهم» بشفافية أوسع نطاقاً بكثير في الشؤون المالية وإجراءات مجالس الإدارة.

ويمكن أن نجد تأثير نشطاء حملة الأسهم في السلوك الانتقادي المعلن البناء لمدراء الصناديق في مؤسَّسات مثل كالبيرز Calpers وهيرمس/لينز وPIRC (مستشارو بحوث الاستثمار والتقاعد) تجاه الشركات الكبيرة التي يملكون فيها أسهماً أو سندات. ويهتم نشطاء حملة الأسهم بشكل خاص بالأداء المالي وقضايا الإدارة المؤسَّساتية مثل تشكيل مجلس الإدارة، وأداء هذه المجالس، ولكن اهتمامهم امتد الآن إلىٰ قضايا مثل مشكلات تلوث البيئة. وقضايا سلامة العمال وصحتهم، وانتهاك حقوق الإنسان. وهم يطرحون مثل هذه القضايا بنشاط في الاجتماعات السنوية لمجالس الإدارة والاجتماعات الاستثنائية العامة، ويجمعون أصواتاً تُفوضهم في قضاياهم. ومن خلال اجتذاب الأصوات المُفَوَّضة من حاملي الأسهم الآخرين الذين يساندون تحليلهم لأداء الشركات يحصلون علىٰ قوة يُعتدّ بها في التعامل مع رئيس الشركة ومدرائها الإداريين. ويرى نشاط حملة الأسهم أن نشاطهم ينبغي ألا يقتصر علىٰ شراء الأسهم وبيعها كي يسجلوا هامشياً موافقتهم أو عدم موافقتهم علىٰ أداء الشركة. إنهم هنا لتغيير اتجاه دفة الأمور، وسوف يستخدمون إجراءات مراجعة دقيقة لأداء مجلس الإدارة وتأييد استمرار بقائه.

وهم يهتمون كثيراً بمظاهر «المقدرة التنظيميَّة» ومعاييرها.

إن قوة أصحاب الصناديق التقاعدية جزء من فهم هذه الحقيقة. فالصناديق التقاعدية أُنشئت برعاية المدراء باسم المشاركين في التقاعد. وقد كان المتقاعدون في الماضي سلبيين جداً، ولكن الأجيال الجديدة منهم تفرض إرادتها في السوقين المحلية والدولية. وهم يضغطون علىٰ مدراء صناديقهم كي يكونوا أكثر دقة تجاه أداء مجلس الإدارة والأداء المالي، ويدعون باستمرار بصوت عال إلىٰ استثمارات أخلاقية وقِيَم للمسؤولية والاستقامة والشفافية تتجلى في سلوك مجلس الإدارة ـ إلىٰ اهتمام كثير من المدراء والمدراء العامين بشكل مُرضٍ. ثمة سلطة جديدة تتنامى لدى الأفراد وهي لن تتلاشى. وليس من قبيل الصدفة أن الصناديق الرائدة مثل صناديق «كالبيرس» و«هيرميس» و«ريل بين» هي صناديق قطاع عام تركز علىٰ احتياجات المتقاعدين أكثر مما تركز علىٰ احتياجات أصحاب الأسهم.

### 2 ـ ضغوط ذات طبيعة معنوية وأخلاقية

تثير مثل هذه السلطة لدى المتقاعدين متحالفة، سلطة مجموعات الضغط ذات المصالح الفردية، والمترابطة مع مجموعات حملة الأسهم الناشطة، المزيد من المسائل الأخلاقية المتعلقة بالاستثمارات في الشركات وأداء تلك الشركات. ومن الملاحظ أن شركات من مثل PB وICI لا تنشر فقط التقرير والحسابات القانونية السنوية، بل تنشر كذلك كشف حساب بيئي، وفي بعض الشركات أوضاع السلامة والصحة في العمل، وحتى كشف حساب عن الملكية الفكرية. وإن التحالفات المتمتعة بحرية نسبية ما بين سلطة مجموعات الضغط ذات المصالح الشخصية وسلطة المتقاعدين يمكن أن تحدث مداخلات فعالة جداً في الممارسات الاستثمارية، وتطور الأعمال التجارية الجديدة والإجراءات المؤسَّساتية للشركة. والمفاوضات الإيجابية الأخيرة ما بين مجلس إدارة PIRC وشل هي دليل في هذا الصدد. فالنتائج

الناجحة غطت الإدارة المؤسَّساتية، والتلوث البيئي وقضايا حقوق الإنسان. وسيصبح الاستثمار الأخلاقي مسألة أكثر أهمية بكثير في القرن الحادي والعشرين، كما سيساعد على تكوين قاعدة قِيَم مختلفة في كثير من المنظمات نظراً لأن ترابط متقبلي الودائع قد أصبح أكثر تعقيداً. ويضم هؤلاء:

- حملة الأسهم.
- الزبائن.
- الموظفين.
- الممونين.
- المشرعين والمُنظمين.
- الجماعات المحلية.

تقدم «الجمعية الملكية للفنون» في تقريرها عن «شركة الغد»[39] قراءة مثيرة جداً للاهتمام في هذا المجال حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسَّسة. كما يثير احتمال ظهور عمليّات ديمقراطية أكثر في منظمات القطاعين العام والخاص في المستقبل. والديمقراطية موجودة بصورة ضعيفة في المنظمات الخاصة من خلال تصويت حملة الأسهم. وقد اتسعت على مستوى عملي عن طريق تطور البُنى التنظيمية الفدرالية، وتخفيض عدد المدراء ونمو مجموعات العمل ذات الإدارة الذاتية. إلى أي مدى ستتطور الديمقراطية في المنظمات على مدى العقد القادم؟ هل سيُعطى على سبيل المثال بعض أشكال حاملي الأسهم أية سلطة للتصويت؟ إذا كنا جادين في تطوير مواطنية مؤسَّساتية جيدة، فإن مفهوم الديمقراطية لا بد أن يتطور.

فيما تتصاعد هذه الضغوط الخارجية من أجل إعادة صياغة السلطة في المنظمات، ثمة قوى داخلية أيضاً كثيرة تعمل على إيجاد التغيير. ومن بينها قضية إلى أية حدود سيكون المدراء مسؤولين في منظمة القرن الحادي والعشرين. القانون في معظم البلدان واضح بسيط ـ إنها مجالس المالكين

وحملة الأسهم. ولكن لما كانت فكرة حامل الأسهم تتطور فسيكون ثمة مسؤولية متزايدة، يساندها القانون، تجاه متسلمي الرهان، رغم أن معظمهم لا يملكون الشركة مباشرة. وهذا ما سيجعل الحياة أكثر تعقيداً بالنسبة للمدراء والمدراء العامين، ولكنه سيكون أيضاً بداية قبول أوسع لفكرة المنظمة كمجمع لنظام تعليمي متكيّف.

ويترافق مع هذه المسؤولية المتزايدة المفهوم القانوني، الذي يزداد قبولاً في كثير من البلدان، بأن جميع المدراء متساوون في مجلس الإدارة. وهذا ما يعارض فكرتين راسختين. الأولى، أن الرؤساء والمدراء العامين فقط يتمتعون بسلطة إدارية حقيقية، وبذا يكون هم وحدهم المسؤولون. والثانية، وجود تمييز ما بين المدراء الإداريين والمدراء غير الإداريين. وهذا التمييز غير موجود في معظم التشريعات. وإذا كانت فكرة أن جميع المدراء متساوون يدعمها التطبيق الدقيق للقانون، عندئذ سوف نشاهد اندماجاً وبناء للكفاءة أفضل داخل مجالس الإدارة، مما سيكون له تأثير على قبول وقياس كفاءات المنظمة. وهذا ما سيجعل المنظمات، بدوره، مكاناً أفضل للعمل بالنسبة لكل فرد.

حازت قِيَم المسؤولية، والاستقامة، والشفافية الإدارية في المملكة المتحدة أهمية أكبر بتأسيس أنظمة تسجيل وتفويض للمدراء، مثل معهد المدراء الذي يمنح «إجازة مدير». إذ من المحتمل أن تطلب البورصة، أو الحكومة، أوراق اعتماد وتسجيل للمدراء الجدد لدى الشركات والقطاع العام. وستصبح الإدارة اختصاصاً منتظماً في مثل هذه المنظمات التي يؤمل أن تساعد في وضع نهاية للرأسمالية الشلليّة التي ما تزال بعض آثارها موجودة في قمة الكثير جداً من المنظمات.

من المؤكد أن بعض التفكير الحالي الذي يغلب عليه التشويش والغموض في ما يتعلق بتعيين المدراء الذين يمثلون أطرافاً أُخرى سيصبح

موضع الاهتمام في كثير من البلدان ثم يجري توضيحها وتفسيرها. وفي الوقت الحاضر يفترض غالباً أن جماعات مثل حملة الأسهم، والنقابات، والمجموعات الفئوية، وجماعات الضغط والحكومات تستطيع أن تُعيِّن، من خلال إجراءات ضرورية، أفراداً يمثّلون قِيَمها وآراءها في مجلس الإدارة ويتخذون القرارات باسمها. وهذا غير وارد في كثير من التشريعات القانونية، إذ ما إن يُعين شخص ما مديراً حتى تصبح الأولوية لديه هي المجموعة التي يمثلها، بل الشركة نفسها بوصفها وحدة قانونية متكاملة. وإذا ما تضاربت القِيَم والمصالح التي يمثلها مع مطالب الشركة فسيكون ذلك درساً مفيداً. ومع تشدّد الحاكم في فرض القانون الذي يقضي بأن الواجب الأول هو تجاه شركة بوصفها وحدة قانونية مستقلة، سيكون من المفيد أن نرى أثر ذلك وتطبيقه، علىٰ سبيل المثال، علىٰ كثير من مجالس الإدارة «ذات الدرجتين» في القارة الأوروبية، وعلىٰ فكرة سن تشريع للمدراء العاملين في مجالس الإدارة. وسيكون لهذا تأثير كبير في إدارة «قدرات المنظمّة»، والوضوح التنظيمي.

## 3 ـ ضغوط لتحسين الأرباح من خلال التعليم

الجدل ما بين أصحاب الأسهم وأصحاب الحصص عقيم. العمل البارع الأساس أن نتعلم كيف نجمع بينهما. إذ تتطلب التحولات الكبيرة داخل قوى المنظمة القيام بذلك والتأكيد أيضاً علىٰ أهمية مناخ التعلّم و«مؤشرات الأداء» لدى المجموعة، والتي سيكون لها أثر إيجابي في الاستمرار والبقاء طويلاً وفي تحقيق الأرباح.

في الشركات الخاصة ما تزال السلطة الرسمية من قبل المساهمين إلىٰ المدراء. كيف سيتعامل المدراء مع هذه السلطة من أجل زيادة الأرباح، يعيدنا ثانية لا إلىٰ مجرد التركيز علىٰ تخفيض كلفة الإنتاج فقط، بل يعيدنا كذلك إلىٰ الجدوى الكبيرة للتعلّم من جميع التصرفات السابقة. وهذا يعني

الابتعاد عن المقاربات التي يهيمن عليها الطابع المالي، وإيجاد مقاربة، بدلاً من ذلك، تجمع ما بين الاعتماد علىٰ الأرقام والالتزام بالقِيَم؛ والقِيَم هي الإيمان بالعمل.

من الضروري لتحقيق هذا أن نصمّم منظمات تعترف وتستخدم سلطة المنظمة غير الرسمية. وهذا يتضمن تغيير المواقف الفكرية بحيث يُكافىء كل فرد علىٰ سعيه إِلىٰ التحسين المستمر لسير العمل ونوعية الإنتاج ضمن المنظمة المتكاملة. ولتحقيق هذا ينبغي إعادة التفكير في كثير من المفاهيم القديمة النابعة من البُنى التراتبية الهرمية.

## المعلومات والتعلّم

التركيز علىٰ العمليّات العاطفية ـ الاجتماعية داخل المنظمة غير الرسمية يحرّر ويطلق كثيراً من المعلومات في أنظمة المؤسَّسة التعليمية، مما يقلّل من اختزان بعض المدراء، من الدرجة المتوسطة غالباً، للمعلومات، واستخدام المبالغة أَو التجسيم الانتقائي أَو إضعاف الرسائل من أجل الحصول علىٰ سلطة محورية. المراجعة الدقيقة واجتماعات المناقشة والحوار، وأعمال جماعات التعلّم المدهشة والوسائل السمعية ـ البصرية والشبكات (الرسمية وغير الرسمية) يتيح تدفق ثروة من المعلومات علىٰ المنظمة بحيث تتناقص بشدة القدرة علىٰ احتباس المعلومات (من جانب بعض المدراء)، في حين تتزايد فرص اختيار المعلومات الملائمة إِلىٰ حد كبير. قد يكون لهذا تأثير سلبي علىٰ المدى القصير ويؤدي إِلىٰ تراكم المعلومات، إلاَّ إذا تم التصرف بحساسية وتعقّل. فالأَفراد لا يستطيعون بسهولة قراءة واستيعاب أعداد وافرة من الرسائل الوافدة، فضلاً عن التفاعل معها. فهم عندما يحاولون ذلك يطول يوم عملهم ويُرهقون، وقد يصابون باعتلال الصحة. علىٰ أن الفوائد الإيجابية والسلبية لفعالية المعلومات تظل سمة بارزة من سمات «القدرات التنظيميَّة» في المستقبل.

سيصبح تعلم كيف نتعلم كفاءة أسمى، بحيث سيكون الأَفراد قادرين علىٰ طرح أسئلة أكثر تميزاً حول الجبال الحقيقية من المعلومات.

## الاتصالات ما بين المنظمات

مثالاً هاندلز بانكين وABB هما علىٰ درجة من الأهمية لأنهما يقومان علىٰ فكرة توليد الثقة والمحافظة عليها بوصفها زيت التشحيم بين مجموعات العمل. بتقاسم المعلومات بصورة منفتحة تستطيع أن تتوصل إِلىٰ مراجعات نقدية أكثر كفاءة ضمن المنظمة الواحدة وما بين المنظمات ضمن الشركة بسرعة أكبر، باستخدام سلطة كل من المنظمات الرسمية وغير الرسمية. فدرجة تعلمها أقرب إِلىٰ درجة التغيّر الخارجي. أعتقد أنه يجدر بنا أن نعيد قراءة بيان السياسة والقِيَم لبيرسي بارنيڤيك Parnevik حول تأسيس «قدرة تنظيميَّة» في شركة ABB: «الأَفراد يتفاعلون مع الثقة المتبادلة والاحترام لاستبعاد موقف نحن/ وهم... ولكي يبقوا مرنين ومنفتحين وكرماء». وهذا بيان مهم جداً عن القِيَم وهو ما أنصح به أية منظمة. يحكم هذا الرمز السلوكي القائم علىٰ القِيَم في شركة ABB كيف يُشجع الأَفراد عن وعي علىٰ تنمية شبكة شخصية وعملية قوية، مع إطار قوي من القِيَم مبني علىٰ الثقة والأمانة والاحترام.

تعزّز هذه الأَفكار الحاجة إِلىٰ أنظمة تُمكِّن من استمرار الحوار داخل المنظمة. وهو حوار داخلي، من خلال مراجعة دقيقة للآليات، وخارجي من خلال الارتباطات مع أصحاب الحصص الرئيسيين، معاً. وفي المنظمات الخاصة يحتاج الموظفون الذين يستقبلون الزبائن إِلىٰ تعزيز حوارهم مع زبائنهم ومعرفة حاجاتهم المتغيرة، كما يحتاج موظفو العمليّات والمشتريات إِلىٰ أن يكونوا علىٰ صلة وثيقة مع ممونيهم، فيما يحتاج المدراء إِلىٰ أن يكونوا أكثر قرباً من المستثمرين، والمُشرّعين، والجماعات المحلية والزبائن. كما يحتاج كل فرد إِلىٰ التفكير في حماية البيئة والصحة والسلامة

في ميدان العمل. وإن أنظمة تعلّم كيفية القيام بنقد مستمر، وتطوير التعليم في المنظمة هما من مسؤولية المدراء بوصفهم يديرون الأعمال المركزية للمنظمة ـ أي «دماغ المؤسَّسة».

عمليّات التعليم التطويرية هذه متشابهة في مؤسَّسات القطاع العام. وهنا نجد أن جعل ثقافة المنظمة ثقافة استجابة وتعليم مهمة أصعب مما يجري في القطاع الخاص، ولكن من الممكن تنفيذها. والحق أنها يجب أن تنفذ. وكلما كان القطاع الحكومي فعالاً وذا كفاءة، انخفضت الضرائب، وبذا كلما كانت أرباح القطاع الخاص أعلىٰ فإنه يستطيع أن يدفع ضرائب أكثر، لأنه يستطيع أن يزيد حجم أرباحه من خلال التكاليف الأقل. وهذه الدورة الفعالة نادراً ما تحققت، إلاّ ربما في هونغ كونغ.

ما يزال معظم البلدان يميل إلىٰ تبني أسلوباً ضحلاً مدعوماً بقوة بالميزانيات السنوية، ولا يضمن بأي شكل من الأشكال تحليل الجودة العالية بشكل صحيح. وهذا قد يتحقّق بالنظر إلىٰ النظام الأوسع الذي تخدمه الإدارة العامة، والمبالغ المستثمرة علىٰ تطوير كفاءة الموظفين المستخدمين، وقاعدة الخبرة لدى المنظمة وبعد ذلك أية تخفيضات مقترحة. وهذه حسابات معقّدة، ولكن إذا ما توفرت مقاييس «قدرات المنظمة» عندئذ يمكن تنفيذها وقبولها. وهذا لن يرضي دائماً الوزير الذي لا ينظر إلاّ بمنظار ميزانية السنة الواحدة، ولكنه يستحق التنفيذ من أجل التنمية الاجتماعية، والاقتصادية، لذلك البلد.

## تقويم الأفراد

لما كان كل من القطاعين الخاص والعام يبتعد عن الاستخدام الواسع للموظفين غير المهرة أو أنصاف المهرة، متجهاً نحو عمال ذوي معرفة بالإدارة الذاتية، فإن الأشكال الأخيرة من عدم المهارة وتخفيض الحجم وبالتالي تراجع الكفاءة التنظيميّة تبدو مخالفة للعقل.

في بعض المنظمات التي تفكر بعمق في شؤون بنيتها وعملياتها وارتباطاتها العاطفية مع الموظفين فإن هذه الأشكال تُقلب علىٰ رؤوسها. إن انتقاء الموظفين وتدريبهم ثم تركهم يغوصون أو يعومون في الآليات المتغيرة للمنظمة ليس بالطريقة الفعّالة لمواكبة التغير البيئي السريع. فالعمال ذوو الخبرة هم استثمار، وينبغي أن يعاملوا مالياً وعاطفياً علىٰ هذا الأساس. و«القدرات التنظيميّة» ذات المكافآت الشخصية والمالية، ووضوح المسؤولية الشخصية، ومؤشرات الأداء الشخصي والجماعي هي ذات أهمية كبيرة هنا.

لا شك أن الأفراد، من ناحية الكلفة فقط، يكلفون كثيراً، ولكنهم ليسوا مجرد تكلفة. إنهم أيضاً مصدر قوة يمكن أن تكوّن تعليماً جديداً، وملكية فكرية ومهارات، لزيادة قاعدة القوة وعائدات حاملي الأسهم. وتتجلى مصادر القوة البليدة وغير الحيوية في بيان الميزانية، ويمكن أن نحافظ عليها ونطورها، ولكن هذا لا يتحقّق إلاّ عندما نتعلّم كيف نفعل ذلك من خلال الاستثمار في الأفراد. ومعظم الميزانيات تفتقر إلىٰ بنود خاصة للقيام بذلك.

ينبغي أن يحدث هذا كي نحول دون هروب العاملين ذوي الخبرة والانضمام إلىٰ جهات عمل أُخرى. أن يتم الولاء والثقة تحتاج إلىٰ تنشئة جدية، وكثير ما يفتقر إلىٰ الصبر أو المهارات للقيام بذلك.

من دواعي السخرية أنه حتى المهارات يمكن أن تكون ذات قيمة بالنسبة لمنظمة حديثة. والمثال الجيد علىٰ ذلك هو ڤيروس الألفية، أو مشكلة Y2K. لا أحد يعرف الرقم الدقيق لأجهزة الكومبيوتر التي باتت بحاجة إلىٰ إعادة برمجة، ولكن هناك مئات الملايين في العالم، من الخدمات المالية الكبرى المرتبطة بالأطر الرئيسية إلىٰ الصفائح المطوقة بإحكام في المنتجات المنزلية. معظم أجهزة الكومبيوتر القديمة مبرمجة علىٰ نظام كوبول COBOL، وهو نظام يُفترض أنه بات قديماً ومُنسقاً، وقد

اضطرت شركات الكومبيوتر إلىٰ دفع مبالغ هائلة لاستدعاء مبرمجي COBOL، بعد أن تقاعدوا، للقيام بهذا العمل بسرعة كبيرة. وقد سُرَّ كثير من كبار السن ممن تتراوح أعمارهم بين الخمسين والسبعين بزيادة الدخل التي جاءتهم فوق دخلهم التقاعدي، واعتذر كثير من الشركات علىٰ أنها لم تطرح الأسئلة البسيطة التي تتعلق بمبيعاتها من أنظمة الكومبيوتر.

لذا إذا كنا نريد أن نأخذ كذبة المنظمات الكبرى علىٰ محمل الجد (عمالنا هم ذخرنا الأكبر) وأن نجعلها حقيقة فإننا نحتاج إلىٰ أن نقدم لهؤلاء العمال التقدير المالي والمعنوي. ومع دخولنا القرن الحادي والعشرين ثمة أشكال قليلة للانتقاء والتوظيف، وبناء الكفاءة والتنمية الشخصية من أجل التوظيف حيث تؤخذ هذه الأفكار علىٰ محمل الجد. ويعود إليكم إقرار فحوى التقرير الذي يرفع إلىٰ المدراء والذي يتضمن سلسلة البنود التالية، والتي تتعلّق بالتوجهات، والربح والخسارة، والميزانية.

**اتجاهات استخدام الأفراد المرفوعة لمراجعة المدراء الدقيقة**

أعمار الموظفين

تنوع الموظفين

فترة الخدمة في الشركة

فترة الخدمة في الدائرة

فترة الخدمة في العمل الحالي

مستوى الكفاءة في العمل

المؤهلات

التقويمات المنجزة بشكل مُرضٍ

مستويات إرضاء الزبائن

مستويات التعاون مع مجموعات العمل

الأفعال الخاصة بالتنمية الشخصية

معدل أيام الغياب

معدل أيام المرض

معدل التوظيف المؤقت

يمكن أن تنطبق هذه بسهولة على جميع الموظفين والمدراء والمدراء العامين. وفي حساب الربح والخسارة نجد:

معدل الأجور/ العائد

معدل الأرباح/ العائد

الإنتاجية/ للمستخدم (بالجنيه الإسترليني)

تكاليف الاختيار

تكاليف التوظيف والضم، وبناء الكفاءة

تكاليف التغيب المتطاول عن العمل

تكاليف المرض

تكاليف التوظيف المؤقت

وتكيف هذه كي تتناسب مع معدلات تطوير EFMD المقترحة في الفصل الأول.

ونستطيع أن نلاحظ في بيان الميزانية:

مصادر قوة:

أفراد

لاعبين أساسيين

استثمار في التعليم

استثمار في المؤهلات

استثمار في التطوير الشخصي

مستويات المطاوعة في الصحة والأمان في العمل

حقوق الملكية الفكرية:

براءات الاختراع

حقوق النشر

التصاميم المسجلة

العلامات التجارية

علامات الخدمات

الأسرار التجارية

شهرة المحل التجاري

العلامات التجارية (الماركات).

هل هذه هي الكيفية التي سنقيس بها ونحل معضلة تحقيق المهمات الصعبة من خلال أنظمة رقيقة؟ وهل نستطيع أن نضمن «قدرات منظمتنا» بحيث يكون للعاملين وللمشاعر اعتبارها؟ هل سنكون قادرين على التخلّص من ثقافة إلقاء اللوم[40]، وأن نطوّر منظماتنا بوصفها أنظمة تعليمية مستمرة؟ أعتقد ذلك. وبدلاً من ترداد شكوى هنري فورد «عندما استأجر زوجاً من الأيدي أحصل دوماً على إنسان أيضاً»، نستطيع أن نبتهج بحقيقة أننا «عندما نستأجر زوجاً من الأيدي نستأجر أيضاً عقلاً حراً». وهذا حقاً قيمة مضافة إلى «قدرات المنظمة» وإشاعة لديمقراطية نوعية في منظمة من المنظمات.

تليجرام

غواص في بحر الكتب



# الملاحظات


1. *Financial Times*, 2 January 1999
2. *Angle of Repose*, Wallace Stegner, Penguin Books, New York, 1971
3. *Concise Oxford Dictionary*
4. *Beyond World Class*, Clive Morton, Macmillan Business, London, 1998
5. London School of Economics, and Sheffield University, 1991–2001 study, London 1999
6. *EFMD Review* 9813, Brussels
7. *Brand Warriors*, Fiona Gilmore, HarperCollins*Business*, London 1997
8. *Corporate Amnesia*, Arnold Kransdorff, Butterworth Heinemann, Oxford, 1998
9. *Knowledge Assets*, Max Boisot, Oxford University Press, Oxford, 1998
10. *Obedience to Authority*, Stanley Milgram, Pinter & Martin 1964
11. *Dilbert*, Scott Adams, Harper*Business*, New York, 1997
12. *The New Office*, Francis Duffy, Conran Octopus, London 1997
13. *Financial Times*, 10 July 1996
14. *The Theory of Social and Economic Organization*, Max Weber, Berlin, 1924
15. *Moments of Truth*, Jan Carlzon, Ballinger, Cambridge, Mass., 1987
16. *The Fish Rots from the Head: The Crisis in Our Boardrooms*, Bob Garratt, HarperCollins*Business*, London. 1996

17. *Culture and Organizations: The Software of the Mind*, Geert Hofstede, HarperCollins*Business*, 1994
18. *Co-opetition*, A. Brandenberger & B. Nalebuff, HarperCollins, London, 1997
19. *The Learning Organization*, Bob Garratt, HarperCollins*Business*, London, 1987 – this book is being completely revised and will be republished in 2000 by Harper*Collins*
20. *The Strategy Safari*, Henry Mintzberg, Joe Lampel, Bruce Anisbrand, Jossey-Babs Inc, 1998
21. *Fashionable Nonsense: Postmodern Intellectuals' Abuse of Science*, Alan Sokal, Jean Bricmont, Picades Press, 1996
22. *The Emperor's Nightingale: Restoring the Integrity of the Corporation*, Robert A. G. Monks, Capstone, Oxford, 1998
23. *The Rise and Fall of Strategic Planning*, Henry Mintzberg, Free Press, New York, 1994
24. *The Games People Play*, Eric Berne, Andre Deutsch, London, 1996
25. *Work and the Nature of* Man, Frederick Herzberg, World Publishing, New York, 1996
26. *Emotional Intelligence*, Daniel Goleman, Bloomsbury, London, 1996
27. *The Economist*, 8 July 1998
28. *Managerial Attitudes and Performance*, L. W. Porter and E. E. Lawler, Richard D. Irwin, Illinois, 1968
29. *The Importance of Cultures*, Clifford Geertz, Basic Books, New York, 1973
30. *Competing for the Future*, G. Hamel and C. K. Prahalad, *Harvard Business Review*, Boston, 1994
31. *The ABC of Action Learning*, R. W. Revans, Chartwell Bratt, Lund, 1982
32. *The Fifth Discipline*, Peter Senge, Doubleday, New York, 1991
33. *The Service Profit Chain*, James L. Heskett, W Earl Sasser, & Leonard A Schlesinger, Free Press, 1997
34. European Foundation for Quality Management – Business